はじめに

サービス産業は、GDP・雇用ベースで日本経済の７割近くを占める重要な産業であるとともに、少子高齢化などの社会構造の変化に伴って、今後新たなサービス市場の拡大も期待されています。そんな時代を背景に、サービス産業のイノベーションと生産性向上は、わが国経済の発展にとって重要な課題の一つとなっています。

このような課題に対応するためには、「経験」や「勘」に頼りがちな業務に、客観性や再現性のある「科学的・工学的手法」を導入したり、トヨタ生産方式に代表される合理的な「製造管理ノウハウ」を取り入れたりすることで、サービス品質と効率性を高めていくことが有効であると考えられています。

本書は、サービス提供のプロセス改善を目指す事例の開発を支援する「サービスプロセス改善事例開発事業」で公募した活動事例を中心にまとめたものです。この事業は、サービス産業生産性協議会が経済産業省の委託を受けて平成19年から実施し、3年間で延べ31の企業･団体が活動に取り組んだものです。

サービス事業者が高付加価値サービスを効率的に提供する仕組みをいかに作るか、皆さまの参考にしていただければ幸いです。

サービス産業生産性協議会

サービスプロセス
改善事例集

Contents

「業務革新フォーラム」パネルディスカッションより

サービス提供プロセスの“見える化”による業務革新 …… 8

ネットオフ株式会社 代表取締役社長 黒田 武志氏
株式会社喜久屋 取締役副社長 嶋田 喜明氏
株式会社ロイヤルパークホテル 取締役会長 中村 裕氏

サービス生産性向上の“キホン” …… 13

産業技術総合研究所 サービス工学研究センター次長 内藤 耕氏

Case study ● 現場改善に挑んだ人々

住金物産（小売・アパレル） …… 16
勘頼みの店舗運営を数値で見える化
接客に専念できる体制作りを模索

ロイヤルパークホテル（ホテル・レストラン部門） …… 20
「頑張っている」現場に多くのムダ
整理整頓だけで作業効率が改善

ポピンズコーポレーション（保育） …… 24
保育現場に動画マニュアルを導入
OJTのレベル格差を解消

長崎歴史文化博物館（観光） …… 28
全館のスタッフが目的を共有し
顧客視点を改善に活用

テレマーケティングジャパン（コールセンター） …… 32
オペレーターの採用手順を標準化
入社までの期間を大幅に短縮

日本ケアサプライ（介護） …… 36
従業員目線で職場環境を改善
個々の不満解消が生産性向上に

Report ● 生産性向上への軌跡

加賀屋（旅館） …… 42
食器破損が半減、料理の品質も向上

リーガロイヤルホテル（ホテル・宴会部門） …… 44
トヨタ式仕組み作りで作業時間短縮

ホテルニューイタヤ（ホテル・宴会部門） …… 46
勤務の平準化と業務のムダ取りを実現

ロイヤルパークホテル（ホテル・レストラン部門） …… 48
提供すべきサービス品質を明文化

ロイヤルパークホテル（ホテル・レストラン部門） …… 50
和洋中のジャンルを超えてキッチンを全体最適

オークワ（小売・スーパー） …… 52
鮮魚部門のバックヤード改善で、生産性を向上

つぼ八 大森駅前店（飲食） …… 54
客単価アップへの新しいアプローチ

JTBトラベランド（旅行） …… 56
ワンストップサービスで顧客満足度アップ

ジェイ・アイ・シー（旅行） …… 58
旅行用パンフレットの付加価値向上と効率化

島根県旅客自動車協会（運輸・タクシー） …… 60
ドライバー育成で観光タクシーを活性化

クイーンマリアージュ名古屋（ブライダル） …… 62
顧客のブライダルニーズを引き出す

コナミスポーツ&ライフ（フィットネスクラブ） …… 64
作業内容と要員配置見直しで接客品質を確保

しんまち元気村（介護） …… 66
指導担当が使いやすいOJTの仕組みを作る

日本ケアサプライ（介護） …… 68
利用者にも介護職員にも“楽”な介護を

ポピンズコーポレーション（保育） …… 70
資材在庫を見える化し、ムダを排除

ロジテックベベ（保育） …… 72
管理者の業務時間を月114時間削減

信州大学医学部付属病院（病院） …… 74
“迷子”の医療機器を電子タグで把握

東京都医療保健協会 練馬総合病院（病院） …… 76
設備の一元管理を実施

東京大学大学院付属動物医療センター（動物病院） …… 78
獣医療現場の問題点を洗い出し

リベルタス・コンサルティング（イベント） …… 80
展示会来場者の移動を電子タグで捕捉

一宮工務店 エンジニアリング本部（プラントメンテナンス） …… 82
技術・技能を見える化して評価

ひろぎん経済研究所（調査・コンサルティング） …… 84
見えにくい知的作業を標準化

Index

◎業務の見える化

事業者名	業種	頁
ポピンズコーポレーション	保育	24
長崎歴史文化博物館	観光	28
日本ケアサプライ	介護	36
リーガロイヤルホテル	ホテル・宴会部門	44
ロジテックベベ	保育	72
東京都医療保健協会 練馬総合病院	病院	76
東京大学大学院付属動物医療センター	動物病院	78
リベルタス・コンサルティング	イベント	80
一宮工務店 エンジニアリング本部	プラントメンテナンス	82
ひろぎん経済研究所	調査・コンサルティング	84

◎プロセスの改善

事業者名	業種	頁
テレマーケティングジャパン	コールセンター	32
ロイヤルパークホテル	ホテル・レストラン部門	50
つぼ八 大森駅前店	飲食	54
JTBトラベランド	旅行	56
ジェイ・アイ・シー	旅行	58
信州大学医学部付属病院	病院	74

◎人員の適正化

事業者名	業種	頁
住金物産	小売・アパレル	16
ホテルニューイタヤ	ホテル・宴会部門	46
コナミスポーツ&ライフ	フィットネスクラブ	64

◎在庫等のムダ取り

事業者名	業種	頁
ロイヤルパークホテル	ホテル・レストラン部門	20
加賀屋	旅館	42
ロイヤルパークホテル	ホテル・レストラン部門	48
ロイヤルパークホテル	ホテル・レストラン部門	50
ポピンズコーポレーション	保育	70
信州大学医学部付属病院	病院	74
東京都医療保健協会 練馬総合病院	病院	76

◎作業の効率化

事業者名	業種	頁
住金物産	小売・アパレル	16
リーガロイヤルホテル	ホテル・宴会部門	44
ホテルニューイタヤ	ホテル・宴会部門	46
オークワ	小売・スーパー	52
ジェイ・アイ・シー	旅行	58
しんまち元気村	介護	66
ポピンズコーポレーション	保育	70
ロジテックベベ	保育	72

◎サービス品質の向上

事業者名	業種	頁
ロイヤルパークホテル	ホテル・レストラン部門	20
長崎歴史文化博物館	観光	28
テレマーケティングジャパン	コールセンター	32
加賀屋	旅館	42
ロイヤルパークホテル	ホテル・レストラン部門	48
つぼ八 大森駅前店	飲食	54
JTBトラベランド	旅行	56
島根県旅客自動車協会	運輸・タクシー	60
クイーンマリアージュ名古屋	ブライダル	62
コナミスポーツ&ライフ	フィットネスクラブ	64
日本ケアサプライ	介護	68
東京大学大学院付属動物医療センター	動物病院	78
リベルタス・コンサルティング	イベント	80

◎人材育成・ES（従業員満足度）向上

事業者名	業種	頁
ポピンズコーポレーション	保育	24
日本ケアサプライ	介護	36
オークワ	小売・スーパー	52
島根県旅客自動車協会	運輸・タクシー	60
クイーンマリアージュ名古屋	ブライダル	62
しんまち元気村	介護	66
日本ケアサプライ	介護	68
一宮工務店 エンジニアリング本部	プラントメンテナンス	82
ひろぎん経済研究所	調査・コンサルティング	84

サービス提供プロセスの“見える化”による業務革新

「業務革新フォーラム」パネルディスカッションより

●パネラー

黒田 武志氏
ネットオフ株式会社 代表取締役社長

嶋田 喜明氏
株式会社喜久屋 取締役副社長

中村 裕氏
株式会社ロイヤルパークホテル
取締役会長

●司会

内藤 耕氏
産業技術総合研究所
サービス工学研究センター 次長

「業務革新フォーラム」の様子。パネルディスカッションには100人を超える参加者が集まった。

サービス事業者が高付加価値サービスを効率的に提供できる仕組みをいかに作るか――。2009年11月に開かれた「業務革新フォーラム」のパネルディスカッションで、先進事例3社の代表者が改革の具体的な内容と成果について語った。明らかになったのは、見える化による“仕組み化”で生産性が向上し、顧客満足度も向上するという事実だ。司会は、産業技術総合研究所サービス工学研究センター次長の内藤 耕氏が務めた。

気合い頼みから脱却し、作業工程を改善

ネットオフ（オンライン中古書店運営）　黒田 武志氏

――最初に黒田さんに伺います。まずネットオフが運営する「イーブックオフ」事業について教えてください。

黒田　インターネットを使って中古の本、CD、DVD、ゲームソフトの買い取り、販売をする事業です。販売だけでなく、買い取りもネットを使い、お客様は売りたいものを申し込み、着払いの宅配便で商品センターに送るだけ。完全無店舗型の事業です。中古本のブックオフのグループとしてスタートし、会員数は現在約150万人。今も毎月2万人ずつ増えており、2000年の創業から9年連続の増収です。

特徴の一つが、愛知県大府市にある商品センターでの在庫管理の仕組みです。全国から集まる約100万点の商品をすべて単品管理しています。在庫はサイトで閲覧でき、注文も可能です。

もう一つの特徴は査定のシステム化です。商品の買い取り価格と販売価格をデータベース化してあり、そのデータを基に自動計算します。査定作業は、商品につけたバーコードを読み取るだけ。目利きが不要でアルバイトでも作業できます。人気のタイトルは高価買い取り設定する一方、新品同様でも在庫が多いタイトルは買い取り価格を抑え、廃棄ロスを低減します。

こうした仕組みは、トヨタ生産方式の考え方を取り入れています。我々のビジネスは、本を1冊100円、200円という低単価で販売します。バックヤードのコストをいかに抑えるかが、事業として成り立つかどうかの分かれ目でした。

――仕入れから販売に至るバックヤードのシステムを作り上げた結果、会員数増、売り上げ増に対応できているわけですね。その仕組みは創業時からですか？

黒田　事業を拡大し、大府市に2カ所目となる2000坪の商品センターを作ったときが転機になりました。もともと岡山でブックオフのフランチャイズ店を経営しており、その倉庫を使ってこのビジネスをスタートさせました。センターも300坪ぐらいの広さでした。

創業時は、生産性とかホスピタリティー以前に、いかに物量をこなすかが一番の課題で、それなりに最適なものを作ったつもりでしたが、300坪から2000坪に移ると、同じ作業をしても動線が非常に間延びしてしまうことに気づきました。その結果、さまざまなひずみが出て、オペレーションを一から作り直すことになったのです。

走り回っても非効率 ムダが減ったら定着率向上

――どんな問題がありましたか？

黒田　最初は、膨大な商品の仕分けを人の力で乗り切っていました。朝礼で「前日の受注量が多かったから、気合いを入れて乗り切ろう」と言うと、みんながセンター内を走り回って、本をピッキングする。一見、一致団結した美しい風景ですが、商品が出荷工程のところで滞留して、生産性につながっていないのです。

そこで、前工程の作業が終わったら後工程にしっかり流し、前と後の標準作業時間をうまく合わせて、物が滞留しないように工夫しました。いわゆるジャスト・イン・タイム的な仕組みです。そうすると、元気な午前中も、疲れてきた夕方も、アルバイトたちは大体同じ時間でピッキングできるようになった。次の出荷・梱包工程でも、みんなが淡々と流している。派手さはないですが、結果的に生産性が上がりました。

――面白いですね。気合いという個人のスキルに依存した方法から、誰がやっても同じ結果が出る方法にすることで、生産性が上がったわけです。その結果、どんな成果が出ましたか？

黒田　コスト削減はもちろんですが、パート・アルバイトも社員も、定着率がよくなりました。現場が混乱していた時代は、スタッフの負担がかなり大きかった。作業負荷だけでなく、次に何をやればいいのか、何をしなければいけないのか、判断に迷うことが多かった。その状態が放置されたままでは、仕事をしていても楽しくなかったようです。

今もセンター内は空調がないため、夏は非常に暑く、冬はとても寒い。人に優しくない環境なのですが、2年、3年と継続して働いてくれるアルバイトが増えてきました。

――生産性を上げると雇用が減るのではないかという話がよく出ますが、御社の場合はいかがでしょう？

黒田　生産性は一貫して毎年10%近く上昇していますが、雇用は減っていません。会員数が伸びるとともに売り上げが増え、従業員を増やしているくらいです。

●改善のポイント

100万点に及ぶ商品を管理する巨大な商品センターで、ピッキングや検品などにトヨタ式発想の作業効率を改善する仕組みを導入した。

●成果

取り扱い商品数が急増しても管理が可能になり、コスト低減が可能になった。また、作業工程の改善で、アルバイトの定着率が向上した。

「業務革新フォーラム」

サービス産業において高付加価値サービスを効率的に提供できる仕組み作りを実現するため、先進的な取り組み企業・有識者との相互交流の場として創設された。第1回の今回は、2009年11月30日に都内で開催され、パネルディスカッションのほか、来場者との質疑応答なども行われた。主催はサービス産業生産性協議会。

「サービス産業生産性協議会」

サービス産業の生産性向上を目的に、産官学の幅広い関係者が参加して生まれた組織。経営革新のための手法の開発、優秀事例などの情報提供や、知識を共有できる「場づくり」、業界・企業の自主的な取り組みの支援のほか、イベントやセミナーの開催、刊行物発行などの活動を行っている。

「サービスプロセス改善事例開発事業」

製造業の管理ノウハウを活用して、サービス提供のプロセス改善を目指す事例の開発を支援する事業。サービス産業生産性協議会が、平成19年から公募で実施し、３年間で31の企業・団体が活動事例を創出し、報告・公表している。

ネットオフ（株）

日本最大級のオンライン中古書店。会員数は約150万人。中古本、CD、DVD、ゲームソフトの買い取り・販売を行う。愛知県大府市に2000坪の広大な商品センターを持つ。

［所在地］
愛知県大府市共和町下色1-1
［設立］2000年7月
［代表取締役］黒田 武志
［従業員数］296人

黒田 武志社長

サービス提供プロセスの“見える化”による業務革新

「業務革新フォーラム」パネルディスカッションより

業務の平準化と顧客拡大を同時に実現

喜久屋（クリーニング業）　嶋田 喜明氏

（株）喜久屋

インターネットを使って全国からクリーニングの申し込みを受け付けるビジネスモデルで成長。シーズンオフの衣料をクリーニングし、保管する「e-closet」などの新サービスも積極的に開発している。

［所在地］
東京都足立区保木間1-5-4
［設立］1956年5月
［代表取締役］中畠 信一
［従業員数］270人

嶋田 喜明副社長

——次は、喜久屋の嶋田副社長にお願いします。嶋田副社長は、製造業の工場生産管理に長く携わり、10年ほど前からクリーニング業の喜久屋で、さまざまな取り組みをしています。

嶋田　クリーニング業界に入って最初に感じたのは、工場管理の考え方が製造業とは大きく違うことでした。

例えば、在庫の定義。ハンガーや洗剤は当然在庫ですが、預かる衣類は、我々が入荷数をコントロールできない。もちろん、すべてお客様の所有物ですから勝手に処分できない。全体像が把握できないところからスタートした、というのが実感でした。

ただ、製造業の視点から気づいたことが改善に役立ちました。例えば、クリーニング業界は、クリーニングが終わった衣類を完成品と言っていましたが、製造業では、お客様に納品できる状態になって初めて完成品と言います。クリーニングもお客様からお預かりした品物がすべて揃って、納品できる状態になっていなければならないのではないかと考えるようになりました。

納期もそうです。クリーニング店では「朝出すと夕方にお渡し」とか、「今日出すと明日お渡し」というのが慣例ですが、これもお客様の都合を考えていないやり方だと気づきました。それならば、お客様に直接「いつ必要ですか」とお聞きすればいいではないか、と。

顧客の希望に合わせたら作業のピークがなだらかに

——なるほど。お客様視点からの気づきがあったわけですね。その結果、何に取り組んだのですか？

嶋田　まず工場の作業工程の効率化、そして作業全体の平準化です。

作業工程の効率化はラインを変更しました。大きなラインを細分化してリードタイムを短縮し、洗浄や乾燥など作業単位の時間を揃えたのです。

昔は、一つのラインで分業していました。洗う人は洗うことだけ考えていたわけです。見た目は一生懸命に仕事をしていますが、工程の間にムダがあり、ラインの稼働率は決して高くなかった。

そこで、5分ごとに10着ずつ洗濯し、終わったものを5分ごとに10着ずつ乾燥していく。さらに仕上げも5分間に10着ずつとしました。その結果、一つの品物がスタートして終わるまで2時間以上かかっていたのが、今では1時間弱で行えるようになりました。

これは管理単位をお客様レベルにするという発想に基づいています。一度にズボンばかり作らず、お客様ごとの品物をみんなで分担して、一気に仕上げてしまう。その考えは配送にもつながりました。今までは取次店単位でまとまるごとに配送していたのですが、現在は、お客様にお渡しすべきものがすべて揃わなければ配送車は出ません。

——作業全体の平準化は？

嶋田　取次店での衣類受付と、工場での保管の2つの面で取り組みました。

お客様に直接聞いてみると、従来の受付の方法では都合の悪い点が少なくなかった。そこで、お客様に引取日を決めてもらう形に変えたところ、作業が楽になりました。

従来、受け付けた衣類が工場へ入荷するのは土曜日に集中しており、その数は1日3万点に上りました。翌日までにそれを出荷しなければならないため、品物はすべてその日にタグづけをし、すぐに洗濯をしていたんです。でも、引取日をお客様に決めてもらった結果、出荷日が平準化し、作業をそれほど急がなくてよくなった。

保管の考え方も変えました。以前は、早くお渡しすることばかり考えていたのですが、春に出した冬物のダウンジャケットを翌日に着る人はまずいない。必要になるのは半年後の秋です。そこまでの時間をもらえば、工場内の作業、店舗の作業が平準化できる。

それを具体化したのが、インターネットと宅配による「e-closet」というサービスです。冬物を春にお預かりして夏にクリーニングし、倉庫で保管して、お客様の必要な秋にお返しする。宅配便を使えば、お客様にご足労いただくことなく、クリーニングが済んでしまいます。

取次店での在庫が減ったら顧客からの注文が増えた

——取り組みの結果、5カ所あった工場を3カ所に減らせたそうですね。

嶋田　はい。クリーニングは装置産業ですので、ピークに合わせて仕事をすると、多くの人と機械が必要になってしまいます。それをお客様単位の納品の仕組みにしたことで、平準化が図れ、設備の無駄が減りました。

取次店でも効果がありました。それまで取次店には仕上がり日に来店しないお客様の品物が在庫として積まれていました。ところが、工場からの納品直後にお客様が引き取りに来るようになったので、店舗在庫が極端に減ったのです。さらに、品物がたまっている店よりも、きれいに片づいている店の方が注文が増えるという不思議な現象がおきました。店員が余裕を持って接客している店の方が伸びたわけです。これは予想していないことでした。

——工場の中での細かい改善にも、取り組んでいますよね。

嶋田　機械化の見直しです。例えば仕分けは、タグにバーコードをつけて、自動分配機を使って取次店ごとに分けていたのですが、このプロセスを変えました。工程と工程の間をなるべく短くするためです。もちろんプレスなどは機械を使いますが、品物を運ぶのはすべて人手にしました。機械を待って作業できない時間が減ったことで、全体の作業効率が大きく改善しました。

機械によるプレスも、1人1台だった体制から、1回にプレスする時間を少し長くして、1人が2～3台を扱う形に変えました。1人1台だとプレスしている間は待つことになってしまいますが、これなら待ち時間が減って作業が効率化できますし、プレスがしっかり効いて仕上がりも良くなります。

——最後の話は印象的ですね。生産性向上や効率化というと、品質を犠牲にすると直観的に思いますが、仕組みを変えることで、生産性の向上と品質向上を同時に実現できるわけですね。

●改善のポイント
クリーニング業では当り前の仕組みを、顧客の視点で見直し、受付から工場での洗浄・仕上げ、配送まですべてのプロセスで効率化を図った。

●成果
工場での作業を大幅に平準化し、工場の統廃合を実現した。顧客単位での管理が可能になり、衣類の保管も請け負う新サービスの基盤ができた。

厨房の整理整頓で作業効率が大きく改善

ロイヤルパークホテル（ホテル業）　中村 裕氏

——最後にロイヤルパークホテルの中村会長に伺いましょう。

中村　ホテル業も、簡単にお客様をつかめない状況です。「お客様の感動を得る」「お客様に驚いてもらう」——。こういったサービスを実現するため、ホテル全体でいかに顧客満足度を上げるかに取り組んでいます。

一例が、「桂花苑」という中国料理店の効率化です。サービス部門の「フロア」と製造部門の「厨房」の両方がありますが、まずフロアでは、お茶をサービスするカウンターを移動させることによって、作業時間が短縮できました。不要な備品で狭くなっていた通路を広げることで、手押しのカートを使えるようにし、運搬作業を省力化した例もあります。

厨房では、保管庫に乱雑に入っていた食材を整理整頓することによって、何がどれくらいあり、どれくらいの在庫を持てばいいかが明確になりました。「清潔、整理、整頓、清掃、しつけ」の5Sの大切さを実感しています。

需要予測に応じた生産の考え方をレストラン厨房に導入する取り組みも行っています。「桂花苑」で調べると、お客様の7割が予約客でした。事前に予約人数とメニューが分かれば、それに合わせた仕入れをし、必要な人員配置を

サービス提供プロセスの“見える化”による業務革新

「業務革新フォーラム」パネルディスカッションより

(株)ロイヤルパークホテル

「地域密着型の国際級シティホテル」をコンセプトに1989年に東京・水天宮前に開業。「カスタマー・ディライト(顧客満足)」を追求するため、「ホテル品質向上委員会」を立ち上げるなど業務革新に取り組む。サービスプロセス改善事例開発事業にも3年連続で参加している

［所在地］
東京都中央区日本橋蛎殻町2-1-1
［設立］1987年1月
［代表取締役］藤原 康雄
［従業員数］538人

中村 裕会長

することができます。ところが、今まではそれを精査せず、「大体これくらいでいいだろう」と、大まかな量の食材を発注し、いつもと同じ数の料理人を配置していたわけです。予約客というデータを解析することで、現場の無駄がかなり省けたと思います。

何よりも良かったのは、現場が効率化したことで、お客様との接点が増えたことです。料理長も、厨房の作業が減った分、フロアに出てお客様と直接コミュニケーションを持つことができるようになり、サービス担当のスタッフも、余裕をもってお客様に接することができるようになりました。

ホテル業界では古くから、「手間ひまかけたお客様とのコミュニケーションによってのみ顧客を獲得できる」という定説があります。それだけお客様とのコミュニケーションが大切ということですが、改善に取り組むことで、時間を捻出でき、よりお客様の満足度を引き出すことができるようになりました。料理長が厨房から出てくることで、サービス担当のスタッフと話をする機会が増え、現場のコミュニケーションも良くなっています。

――組織風土を変える取り組みも熱心ですね。

中村　ホテルや飲食関係には、多くの職種があります。コックはコック、ウエイターはウエイターと、それぞれのプロがいる。そのため縦割り社会になりがちですが、これを何とかしようと数年前にホテル品質向上委員会という社内横断組織を設けました。サービス、味、雰囲気、環境の4つの小委員会があり、職種を超えて議論しています。

その延長で、厨房内の人事ローテーションの見直しにも取りかかっています。特に中国料理は、鍋を振る人間、下準備をする人間、点心を作る人間、前菜を作る人間、みんな別々です。それをどのポジションもできるように調理人の訓練を始めました。そうすることで、人員配置の適正化と料理人のスキルアップを実現するつもりです。

こうした組織改革で、生産性向上運動がかなりスムーズに行われるようになったことは確かです。

――製造業で行っている多能工化を、厨房という小さい局面で実現する試みですね。工程間の流れを良くするジャスト・イン・タイムの考え方が観光産業、ホテル産業においても、重要なテーマとなってきたと考えることができます。

中村　ホテル業は、どちらかというとどんぶり勘定が多かった。日本でのホテルの歴史は、江戸時代の末期から100年以上になりますが、数値で把握する近代ホテル経営が根づいたのは、この40年です。

今回、我々は組織を挙げて現場の改善に取り組んだ結果、まずは数字を把握するところから議論を始めるという文化を築くことができました。これは今回の取り組みの大きな成果です。今後は、こうしたノウハウをいかに他のホテルに広げていくかが課題ではないかと思っております。

●改善のポイント

5Sの考え方をレストランの現場に導入するとともに、縦割りだった組織に社内横断組織を作成。スタッフの意識改革を図った。

●成果

作業を効率化した結果、時間と心の余裕が生まれ、顧客との接点やスタッフ同士のコミュニケーションの機会を増やすことができた。

「業務革新フォーラム」司会の内藤 耕氏が語る

サービス生産性向上の“キホン”

独立行政法人
産業技術総合研究所
サービス工学研究センター次長
内藤 耕氏

1 作業内容や顧客ニーズの“見える化”を進めましょう。

サービス業は接客などの人的作業が多く、それらのほとんどは形に残りません。現場で何か問題があっても、そのままになってしまいがちです。そこで改善に取りかかるときには、まず、どこにムリやムダ、ムラがあるのかを知る必要があります。**時間、回数、頻度などを可能な限り数値化し、作業を“見える化”していくことが重要です。**例えば、従業員が作業した回数を自らメモするのも、立派な“見える化”です。また、数値化以外にも、顧客のニーズや従業員の作業方法を“見える化”できれば、そこからサービス内容や提供プロセスの改善点を明確化していくこともできます。

2 「気合い」「頑張り」だけでは限界。“仕組み化”で改善を定着させましょう。

人による作業は、どうしても経験と勘に頼りがちです。また、忙しいときは、「気合いを入れていこう」「とにかくガンバレ」などの精神論に陥りがちですが、それでは一時的にしのげても、長期的には現場の負担が増大し、かえって効率性の低下やサービス品質のバラツキを招くこともあります。そこで、継続的に良いサービスを提供していくためにも、**作業の標準化やマニュアルの作成、現場任せでない人材育成体制の整備、必要に応じた機械化やIT化の導入などといった“仕組み化”が必要といえるでしょう。**

3 「効率性」と「顧客満足」は両立可能です。

生産性向上とは、単に効率化を進めて、コストや人員を抑制するということではありません。**効率化によって生まれた余力や時間、費用を、接客サービスなどの付加価値が高い業務のために活用していくことこそが、本当の生産性向上です。**効率化することで高付加価値化できれば、顧客満足度がアップし、顧客数も増え、さらに事業を拡大していくことにつながる――。このような好循環サイクルを作ることこそが、生産性向上の目指す姿なのです。

Case study

現場改善に挑んだ人々

～ 取り組み企業6社へのインタビューから ～

小売・アパレル	住金物産
ホテル・レストラン部門	ロイヤルパークホテル
保育	ポピンズコーポレーション
観光	長崎歴史文化博物館
コールセンター	テレマーケティングジャパン
介護	日本ケアサプライ

住金物産（東京都港区）

勘頼みの店舗運営を数値で見える化
接客に専念できる体制作りを模索

“個人で売る”から“仕組みで売る”文化に

大手商社の住金物産は、アパレル産業の活性化を狙い、店舗での生産性向上に取り組んだ。コスト削減にとどまらず、売り上げ増をもたらす接客の時間を増やし、質を高める体制を目指したことが特徴だ。「売ること」が至上命題にもかかわらず、現場は意外にも接客を阻害する要因が少なくない。それを一つひとつ改善した結果、現場スタッフの意識も大きく変わった。

「売り値はどんどん下がっているのに、製造コストの削減はもう限界。ならば今まで手が入っていない売り場のムリ・ムラ・ムダを削減するしかない」。住金物産 繊維カンパニー SCM・事業開発部の山内秀樹部長は、こう言う。

住金物産は、前身の伊藤萬時代からアパレル業界で広くビジネスを展開してきた。だが、商品単価が下落し続ける中、川上での努力には限界がある。そこで川下である店舗での作業効率の向上に取り組み、そのノウハウを確立する道を選んだ。将来的にそのノウハウを、ほかの取引先にも広げようという狙いもあった。

改善のフィールドに選んだのは、取引先のアパレルメーカー フランドルが東武百貨店池袋店で展開する女性向け人気ブランド。担当者として2年間現場に通い詰めた住金物産・事業開発グループの山口賢史氏は「初めて店舗を訪れたとき、店長から『やっと現場に来てくれましたね』と言われたのが印象的でした」と回想する。

アパレルは、季節ごとに商品を企画し、協力工場に発注して製品化。それを店舗が売り切ることで成り立つビジネスだ。本部や店舗が評価のモノサシにするのは、まず「売り上げ」。店舗運営に関しては、マニュアルなどはあるものの、標準作業書などを持たない企業が少なくない。改善に取り組んだ2年間は、半ばブラックボックス化していた店舗運営業務を一つひとつ解きほぐす作業でもあった。

接客こそ売り上げ向上の鍵
購買行動も重要な要素に

現状分析と改善ポイントの整理を進めるうえで大きな手助けになったのが、店員へのブレーンストーミング（ブレスト）だ。

テーマは「どうすれば店舗における生産性が上がるのか」。店員5人に自由に討論してもらったところ、業務フローに関してもレイアウトに関しても、話題の中心は「接客」だった。接客機会を増やしたいのに、他店からの問い合わせの電話に対応しているうちに機会を逸してしまうという指摘も多かった。

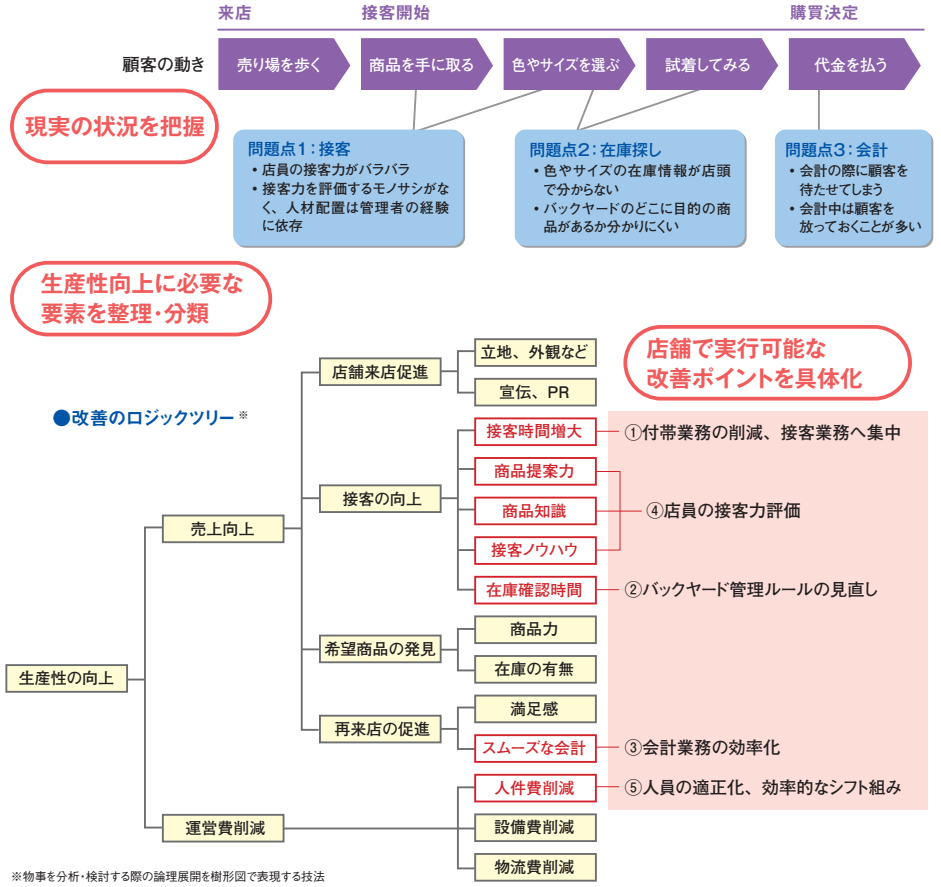
実はアパレル業界では、古くから「接客をすれば商品が売れるようになる」という定説があった。ブレストは、この定説を裏づける内容だったことから、業務を接客と接客以外とに分けることが重要であることに気づいた。

さらに、アパレルの場合、顧客が商品を買うまでには、接客、試着、会計など一定のプロセスがあり、どこかの段階で店側のミスがあると、購買意欲が急に衰えてしまうという特質がある。業務内容を精査するためには、こうした購買行動に合わせて分析する必要があった。

こうして作り上げたのが上記（**図1**）だ。顧客の動きに合わせて、業務を整理し、それぞれの段階で何を改善すべきか、一目で分かるようになっている。

「やるべきことを明確化しているため、理解しやすく定量化もしやすい。現場ではさまざまな問題が起こりがちですが、そのたびにこの図に戻って必要なことを再確認しました」と、山内部長は言う。

図1 顧客の動きを基に要素を整理。改善ポイントの具体化へ



※物事を分析・検討する際の論理展開を樹形図で表現する技法

製造コストが下がらないなら店舗でロスを減らすしかない

山内 秀樹氏
住金物産
繊維カンパニー
SCM・事業開発部長

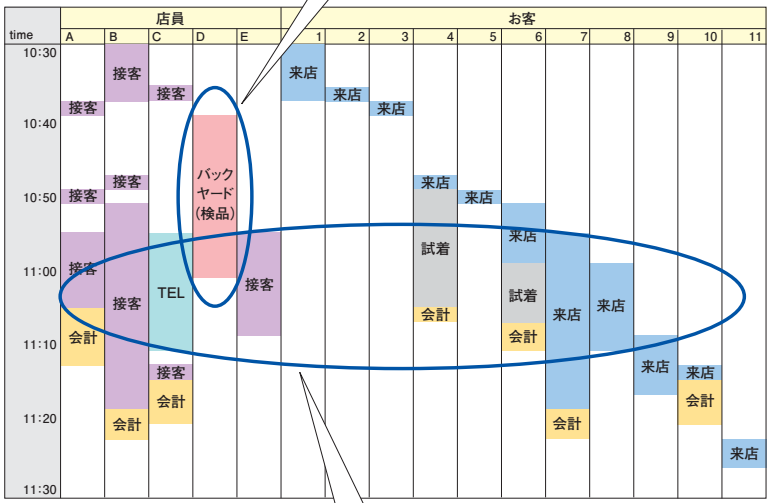
2年間、現場に通いつめ業務全体が見えるようになった

山口 賢史氏
住金物産
繊維カンパニー
SCM・事業開発部 事業開発グループ

図2

現実の動きを見たら、確かにムダが…

【問題】入荷商品の検品で20分のロス。
【原因】ダンボールが複数なのに、伝票が1枚しかないため、すべてのダンボールを開ける必要がある。
➡物流センターで梱包方法を変えれば、改善の可能性あり。



【問題】他店からの電話対応で顧客がいても接客できない。
【原因】色やサイズがない場合、他店から取り寄せることが常態化している。
➡需要予測の精度を向上させ、各店舗への配分計画を適正化するのが最善と判明。成功すれば、現状、取り寄せに使っている宅配便代も削減可能になる。

ダンボールごとに伝票管理 入荷検品作業を大幅に効率化

まず取り組んだのは、「入荷検品業務」のムダ減らしだ。ダンボールで入荷した商品と伝票を照合する検品業務は、直接売り上げに結びつくわけではないが、それに準じる作業。ただ、担当者がバックヤードに入りっぱなしにならざるを得ないため、1日平均2時間も接客機会を失っていた（**図2**）。

調査で分かったことは、複数のダンボールに対し、入荷伝票が1枚しかない不都合。照合しようにも、ダンボールが複数あるため、どれにどの商品が入っているのか分からない。すべてのダンボールを開け、そこからやっとチェックが始まる。商品点数が多く、かなりの重労働でもあった。

解決策として採ったのは、物流段階での改善。具体的には、ダンボール単位で伝票を作成し、添付することにした。物流センターを住金物産が運営していたからこそ可能な対応だった。その結果、店舗スタッフからは「作業負担が減った」と高い評価を受けた。

バックヤードにはもう一つムダがあった。商品の並べ方だ。

通常は検品効率を考え、入口から品番順に並べる。そのため、色違いやサイズ違いの在庫を探そうにも、品番がついたタグを見ないと商品がどこにあるか分からない。忙しい時期は、並べ方そのものが正確でないことも多く、顧客を待たせる原因になっていた。

そこで実験的に、問い合わせ頻度の高い商品は入口近くに置くようにしたところ、検索時間を大幅に短縮することができた。商品数20点という限られた範囲での検証結果ではあったが、顧客を待たせる時間が1回当たり平均約40秒短縮した。

「③会計業務の効率化」については、包装とレジ待ちなどでお客を待たせることが分かったので（**図3**）、レジ以外での会計の実施や、包装紙の分散配置などにより、待ち時間を短縮できる可能性が見えた。

POINT

問題を階層化して整理すると改善点が見える

改善は、現状分析で把握した問題を深掘りし、改善点を見つけ出すところから始まる。そのときに有用なのが、図1下のロジックツリーである。

ブレーンストーミングやアンケートで確認できた問題を階層ごとに分類・整理していく。図解することで、個別の論点が絞られ、具体的な改善点も見えやすくなる。図1を例にとると、売上向上という課題実現にあたり、顧客の購買行動に応じた階層を設定し、そこに求められる要素を分類したことで分かりやすいものとなった。口頭の議論は堂々巡りになりがちだが、図示することでそれを避けることにもなる。

もちろん、改善ポイントすべてが改善できたわけではない。「④店員の接客力評価」「⑤人員の適正化、効率的なシフト組み」の2点については、実際に改善効果が出るまでには至らなかった。

改善の取り組みが社員の意識を変えた

今回の取り組みでは、予想外の成果も得られた。店員でもない、本社の人間でもない第三者が店舗に密着して生産性向上に取り組んだ結果、現場スタッフの意識が大きく変わったのである。

山口氏は満足そうに語る。「最初の頃、店長は朝礼で売上目標しか話しませんでした。でも、2年後には、朝礼で納品の時間指定や担当者への指示など、作業のやり方にまで言及するようになりました。業務全体の生産性の向上を自然と意識してもらえるようになっていたのです」。

山内部長も言う。「今回、業務全体を第三者である我々が客観的な立場から定量的に分析したことで、彼らの仕事が公正な観点で評価できた。そのことにより、現場スタッフたちの仕事への意識や意欲も変わったと思います。“戦わされる個々人”から“戦う集団”へと変わった。それこそが生産性の向上に関する最大の成果と言えるのではないでしょうか」。

改善のフィールド

住金物産（株）

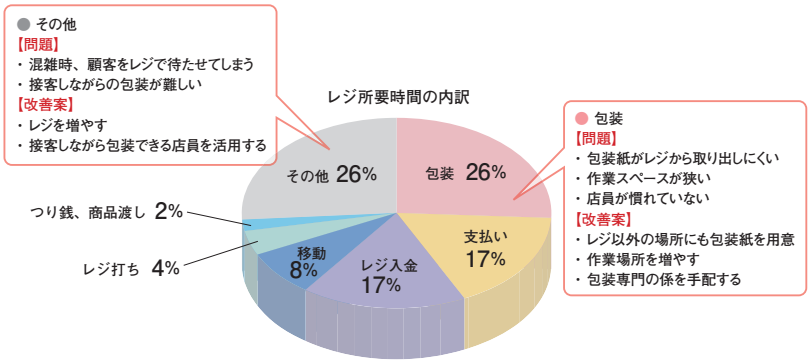
［所在地］
東京都港区赤坂8-5-27
［設立］1941年4月
［代表取締役］天谷 雅俊
［従業員数］913人
［事業内容］鉄鋼、機械・金属、繊維、食糧他の商品の販売および輸出入業

参加団体

住金物産（株）
グローバル生産・物流コラボレート研究所

図3

会計にかかる時間は「包装」と「待ち」で半分



◎在庫等のムダ取り　◎サービス品質の向上

ロイヤルパークホテル（東京都中央区）

「頑張っている」現場に多くのムダ 整理整頓だけで作業効率が改善

「動きやすくなった」成果がスタッフの意識も変えた

外資系ホテルとの競合激化の中で、「生産性を高めないと生き残れない」と考えたロイヤルパークホテルは、ホテル内レストランのひとつである中国料理店「桂花苑」での現場改善に取り組んだ。稼動分析、整理整頓などのインダストリアルエンジニアリング（IE）の手法は、現場の働きやすさを高め、「これで精一杯」と考えていたスタッフの意識改革にもつながった。

ロイヤルパークホテルの中国料理店「桂花苑」のバックヤードにある倉庫に行くと、扉に1枚の写真が張ってある。かつて乱雑にモノがおいてあったときの倉庫の姿だ。

「これを見るたびに初心を思い出すためのものです。今は整理整頓されていても、ほんの少し前まではこうだったんですから」。「桂花苑」の大城康雄料理長は自戒を込めて語る。

東京・水天宮前にあるロイヤルパークホテルが、レストラン部門の生産性向上を狙って現場改善に取り組み始めたのは、2007年のことだ。

「外資系ホテルが次々と日本に上陸する中、レストラン部門も経験や勘に頼るだけでなく、作業の効率化を進め、1人当たりの生産性を上げないと対抗できない」。レストラン部門を統括する田中輝一取締役料飲部長は、取り組んだ動機をこう語る。フィールドには、改装してまもない中国料理店の「桂花苑」を選んだ。

ものづくり流改善の専門家の協力を得て、ヒアリングとスタッフの稼動調査をした結果は、「一生懸命に頑張っている」と考えていたスタッフを驚かせるものだった。

4時間で22回も往復 歩き回るのが仕事に

例えば調理部門の人の動き。稼動分析の結果、スタッフによる食材や料理の「運搬」や「在庫把握」に時間がかかり過ぎていることが分かった。前菜を作る調理場の料理人の歩行経路について見ると、4時間の稼働時間のうち、冷蔵庫と洗い場の4カ所と持ち場を合計で22回も往復していた。一往復を30秒としても、11分のムダになる。

原因の一つは、調理場の複雑なレイアウト。調理場全体は、メインの厨房のほか、点心を作るエリア、オープンカウンターで前菜を調理するエリアと3つに分かれており、食材を入れる冷蔵庫は16カ所もあった。現場では食材を出し入れするために、厨房内を歩き回るのが仕事になっていたのだ。

それに輪をかけていたのが、仕込み済み食材などの現品管理の甘さだ。

大半は、それぞれのエリアにある冷蔵庫に保存するが、入りきらないものがあると、他のエリアの冷蔵庫を借りたりしていた。最も大きい厨房横の冷蔵庫は、各エリアの仕込み済み食材であふれるような状態。大きな寸胴鍋を、ラップをかけたまま床に置きっぱなしにしているケースもあった。

厨房の外にある倉庫の管理も同様で、調味料、缶詰、乾物など、品種別には分かれていたが、何がどこにあるのか、すぐには分からない状態だった。その結果、「運搬」と「在庫把握」に時間がかかり、それが料理人の「手待ち」の多さなどにつながっていた。

大城料理長には、思い当たるフシがあった。料理の注文が入っても、食材を料理人に手渡す担当である「打荷（だに）」が食材を取りに行ったままなかなか帰ってこない。イライラして怒鳴ることも少なくなかった。

冷蔵庫や倉庫の整理整頓も同様だ。普段から部下たちには「キレイにしておけ」と口を酸っぱくして話し、時には自分で見回って余りに汚いと整理するよう指示を出していたが、なかなか徹底できていなかった。

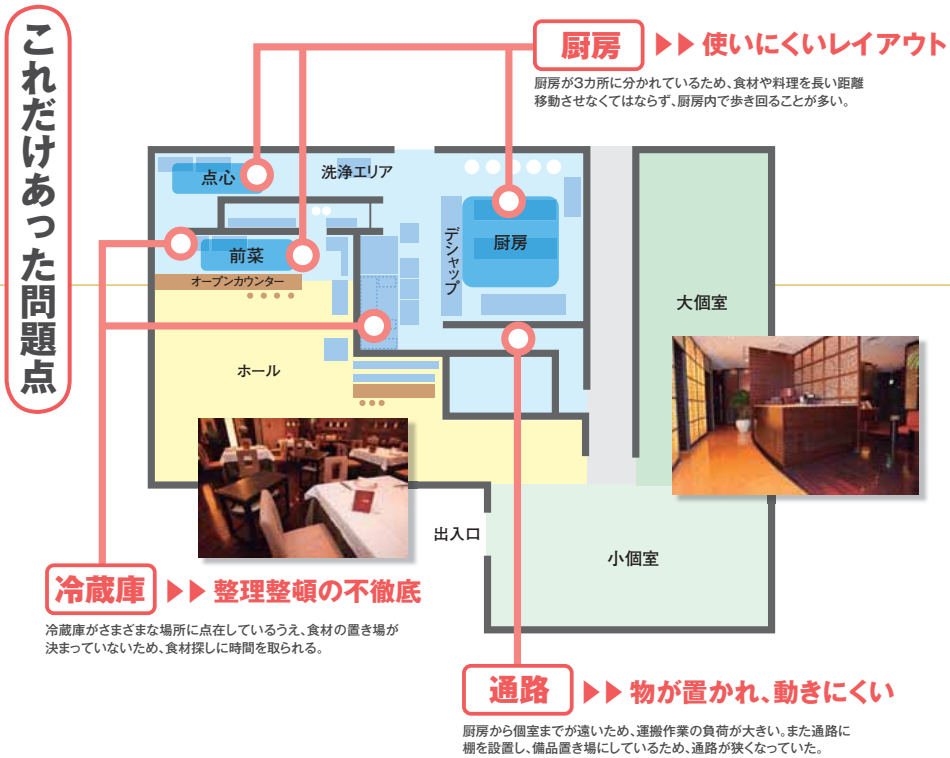
分析調査の結果、問題点としてあがったのは、調理部門では、1.食材発注を経験と勘で行っており、適正在庫の追求が不十分、2.調理部門のシフトと業務量が連動していないため、作り過ぎや手待ちが出やすい、など。サービス部門では、1.厨房や洗い場と客席との距離が遠いうえ、通路に器材が多く、通行の邪魔になっている、2.営業時間外に行うおしぼりの巻き直しなどの作業がムダ、などがあがった。

冷蔵庫と倉庫を整理整頓 在庫管理も楽に

「現場は精一杯やっているつもりだったから、率直な指摘に反発心もあったが、数字を交えて論理的に説明してもらった内容はよく理解できた。何度も話し合いをして相互理解が進むと、その後は店が一体となって取り組むようになった」と田中部長は言う。

実際に改善に取り組んでみると、一番効果が出たのは、整理整頓の徹底だ。

調理部門では、大城料理長を中心に冷蔵庫の用途を再度整理。それぞれに



勘と経験に頼るのではなく
作業の効率化を進め
一人当たりの生産性を上げる

田中 輝一氏
ロイヤルパークホテル
取締役料飲部長

精一杯やっているつもりでも
できていない部分があった

大城 康雄氏
ロイヤルパークホテル
中国料理「桂花苑」料理長

改善点 ［調理部門］

食材の配置を徹底見直し。調理補助作業の無駄を省く

1. 冷蔵庫内のレイアウトを整理

食材の置き場を仕込み段階に応じて整理し、作業の流れに応じて配置を決めた。また、どの場所に何を置くのかを示したレイアウト図も張った。これにより、仕込みの進捗状況が一目で分かるとともに、どこに何があるかも分かりやすくなった。

倉庫の扉に張ってある「改善前」の写真。初心を忘れないための戒めだ。

2. 倉庫は適正在庫を明示

倉庫にある食材や調味料も定位置を決めた。また商品の名称と最大在庫数、最小在庫数を明示した表示ラベルを棚に張ったことで、余分な在庫を持たずにすむようになったうえ、発注タイミングも一目で分かるようになった。

何を入れるかを明確にした上で、共用で使われている厨房横の大型冷蔵庫内は、作業の流れに合った配置にした。

具体的には、一番奥に保管期間が長いものを置き、入り口に近づくにつれて、すぐに使うものというルールを決めたうえで、それぞれ棚には置くべき食材の内容が分かるラベルを張った。

倉庫でも食材名を書いたラベルを棚に張ったが、冷蔵庫に比べ、在庫として置いている時間が長いため、最大在庫量と最小在庫量も明示することにした。こうすることで、最小在庫を下回っているものだけを見つけて、最大在庫になる量を発注すればよくなる。

これだけで現場は随分楽になった。大型冷蔵庫に入っても、感覚で場所が分かるようになり、食材探しに取られる時間が減少した。作業工程全体がスムーズに進むようになり、料理を作ることで余裕がなかった大城料理長も、客席に行く頻度を上げられるようになる。また倉庫も、個別食材の在庫数を明示したことで、誰でも在庫管理ができる体制を作ることができた。

整理したら棚は「不要」に「しつけができてきた」

サービス部門にも劇的な変化があった。

従来は厨房から個室方面へ抜ける通路に備品を載せた棚があったが、これが通路を狭くしていると、改善の専門家から指摘された。そこで、ホールのマネージャーと従業員で備品を一つひとつ、どのくらいの頻度で使うか、その場所に置いておく必要があるのかという視点で再分類したところ、大半が要らないものであることが判明。棚自体を撤去することができた。

それまでは料理や下げた皿を載せたトレイを持ったスタッフ同士がすれ違うにはかなり無理があったが、棚がなくなった結果、2人ですれ違うことが楽になり、ワゴンを使って一度に運ぶことも可能になった。

また従来は、サービス動線が長いため、ポットで提供しているお茶を運ぶのにも、客席や個室から給湯器がある厨房まで戻っていたが、ホールと個室それぞれにお茶やドリンクの作業場を作ったことで、厨房まで戻る回数を減らすことができた。

もちろん、すべての問題点を改善できたわけではない。例えば、料理人の人員体制の効率化。メイン厨房では、実際に料理を作る「鍋」、調理サポート役の「打荷（だに）」、仕込みなどする「板（いた）」の3つの役回りがある。効率化には、「多能工化」を図ることがもっとも効果的だが、異動や離職などの問題もあり、中期的な課題と位置づけた。また、料理を運ぶ際にワゴンを使うという改善策も、床に凹凸があるなどの問題から、継続検討事項となっている。

ただ、田中部長も大城料理長も、改善には手ごたえを感じていると口を揃える。スタッフの意識が徐々に変化していることを実感しているからだ。

「以前は、食材の在庫量を聞いても『さあ』としか言えなかった担当者が、『このくらいしかないので、そろそろ発注した方がいいと思います』と説明できるようになってきた。しつけが身に付いてきたので細かくチェックする必要がなくなり、イライラしなくなった。それが私にとっては、一番大きい成果ですね」と、大城料理長は笑う。

田中部長も言う。「整理整頓は随分進みました。以前は本当に足の踏み場もないほどでしたが、成果が見えたことでスタッフが積極的に動き始めている。そうした変化はほかの部分にも見えています。まだまだ先は長いですが、改善を続けていきたいと思います」。

POINT

整理整頓は改善のキホン

改善の現場では、「整理整頓」という言葉がよく登場する。整理と整頓は同じものとしてとらえられがちだが、実は意味が違う。

「整理」は、必要なものと不要なものと分けて、不要なものを捨てること。今回の事例では通路の棚に載せてあった使われていない備品の扱いがこれに当たる。「整頓」とは、必要なものが必要なときにすぐ使えるよう、置き場や置き方、量を決め、活用しやすくすること。倉庫の棚にラベルを張り、在庫量などを明示したことがこれだ。

これに「清掃」「清潔」「しつけ」を加えると「5S」となる。

改善点 ［サービス部門］

整理整頓を実施、スタッフが運搬しやすく

1. 通路の荷物を整備

通路の棚にある備品の必要度を一つひとつ検討した結果、大半がその場所になくてもよいものであることが判明。棚自体を取り払ったことで、通路幅が広がり、スタッフ同士がすれ違いやすくなった。

2. ドリンクの保管の仕方を変更

厨房側にあるドリンク用の冷蔵庫は、台下タイプだったため、冷やしたジョッキを探すのにいちいちしゃがむ必要があったが、高い位置にある透明なタイプに変えたら、ジョッキ数の把握などがやりやすくなった。

改善のフィールド

（株）ロイヤルパークホテル

［所在地］
東京都中央区日本橋蛎殻町2-1-1
［設立］1987年1月
［代表取締役］藤原 康雄
［従業員数］538人
［事業内容］ホテル業

参加団体

（株）ロイヤルパークホテル
（株）プロフェッショナル ネットワーク
日本インダストリアル・エンジニアリング協会

◎業務の見える化　◎人材育成・ES向上

ポピンズコーポレーション（東京都渋谷区）

保育現場に動画マニュアルを導入 OJTのレベル格差を解消

スタッフ満足度が向上し、離職率も減少

保育所運営大手のポピンズコーポレーションは、保育士のOJTのため、動画を使った支援システムを開発した。施設や個人によって違う保育作業の手順を標準化することで、OJTを効率化。時間のかかる保育士育成を早めると共に、新たに生み出された時間をサービス品質の向上に有効活用し、成長する保育ビジネスで、高品質と成長性の両立を狙っている。

「一つひとつの手順に理由があることが分かり、重要性を確認できた」「自分から学習する意識が生まれた」「自分の作業手順に自信が持てるようになった」――。これは、保育所運営大手のポピンズコーポレーション（ポピンズ）が新しく導入した動画OJT支援システムを使った保育所スタッフが、アンケートで答えた「生の声」だ。

システムの導入を主導した丸山孝一取締役教育サービス事業部事業本部長は、「製造業の生産性向上ノウハウと、人材教育ノウハウ、当社の保育ノウハウをうまく結集できた」と胸を張る。

ポピンズは、2009年11月現在、全国に65カ所の保育所を運営する。形態も幅広く、認可保育所から、英語で保育をするインターナショナルプリスクールの運営に至るまで、多様なニーズに応える保育サービスをフルラインで提供。ここ数年は毎年10カ所前後の保育施設を開設し、急速に規模を拡大している。

国内における保育ニーズは堅調だ。厚生労働省によると、認可保育所だけを見ても、施設数はここ5年ほど毎年100カ所以上増加。2008年には約2万3000カ所になった。子供を産んでも働く女性が増える一方、核家族化が進み、ゼロ歳児から預かってくれる保育所を求める家庭が増えているからだ。

手順や教え方がバラバラ 保育士育成の効率化が課題

ところが、担い手である保育士の教育は、市場拡大に追い付いていないのが現状だ。保育士が転職した場合、転職先でも前のやり方を踏襲しがちなため、保育士によって作業手順がバラバラになりやすく、教育レベルが一定しない、育成に時間がかかるなどが業界共通の問題となっていた。

ポピンズも作業マニュアルを整備し、ある程度の教育体制を整えてはいたが、最後はやはり施設長や先輩によるOJTに頼らざるを得ない。自社の保育所が増える中で、より効率的な教育体制を構築することが必要だった。

「改善事業に取り組むうえで、もっとも困っていることを考えたとき、行き着いたのが現場の教育を支える仕組み。現場が楽になれば、新たに生み出された時間を子どもや保護者と接する時間に有効活用することができ、サービス品質も上げることができる」。丸山取締役は狙いを語る。

ポピンズのOJT支援システムは、動画マニュアルを核に、その元となる標準作業書、理解度を確認するテスト、進捗度を示すトレーニング計画表からなっている。製造業の技能訓練手法が手本で、マニュアルで単純に作業を覚えるだけでなく、これらが効率的に連動し、効果的に指導訓練ができるようになっているのが特徴だ。

まずスタッフは事前にWebで動画マニュアルを見て、作業手順を“予習する”。その後、教える側と一緒に標準作業書を読み合わせる。OJTはその後だ。作業を体験したら、テストを受け、それを元に教える側が評価。トレーニング計画書に進捗状況を記録していく。

標準作業書作りに苦労 理由を示し、記憶しやすく

この仕組みの利点は多い。動画マニュアルはWebで閲覧できるため、ID、パスワードさえあれば、どこでも自己学習ができる。これが従来のOJTにない利点だ。また、標準作業書を作ったことで、口頭で教えるOJTと違い、教える側の指導レベルを一定に保つ効果もある。Webで一元管理することで、本部がどのスタッフがどの段階のスキルを身につけているか、一目瞭然になるメリットも大きい。

ただ、実際に動画マニュアルの制作に入ると、「思った以上に大変だった」と制作に携わったルーム事業部の塚本裕美マネージャーは語る。

もっとも難しかったのは、動画マニュアルの元になる標準作業書作り。

それまでポピンズには、手順を示したマニュアルと、品質管理の国際規格ISO9001に準じたマニュアルがあったが、手順は保育士が当然知っているものとして、留意点がまとめられている程度。曖昧な表現が多く、初心者には理解しにくかった。

例えば、ミルクを作る調乳作業で、90℃のお湯で作ったものをさし湯で適温にする際、マニュアルは、「お湯また

保育所は、一般に朝7時前後から夜8時過ぎまでの長い時間、子どもを預かるうえ、保育の定員が30人前後の施設で、常勤スタッフは調理を含め、10人前後。業務は子どもの日常生活の援助だけでなく、教育的視点を持った遊びの提供や保護者とのコミュニケーションなど多岐に渡り、スタッフ教育の担い手である施設長やベテラン社員は、OJTになかなか時間を割けない。

OJTの標準化は業界全体の課題だった

ポピンズが開発した動画OJT支援システムのメニュー画面。それぞれの動画ごとに管理者がコメントをつけたり、逆にユーザーが動画に対して感じた疑問や意見を書き込んだりできる機能がある。

手順が明確になり 細かいニュアンスも 伝わりやすくなった

動画撮影の様子。撮影は事前にシナリオを作り、専門家のアドバイスを受けながら行った。

丸山 孝一氏
取締役教育サービス事業部
事業本部長

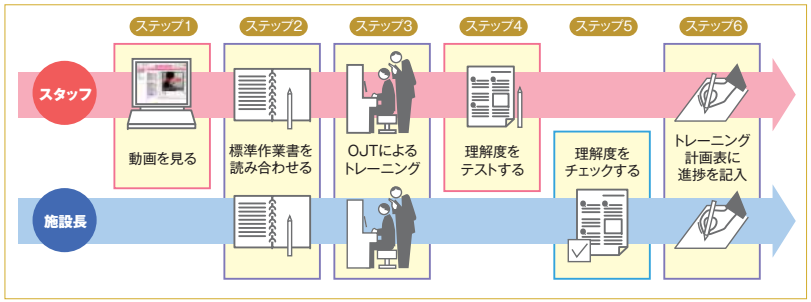
500名以上いるスタッフの保育スキルを標準化しサービス品質を向上させる

塚本 裕美氏
ルーム事業部マネージャー

教える側も忙しく教育に手をかけられなかった

やることを予習させ、やらせてみて、確認する

OJTに製造業の技能訓練手法を導入



動画を活用 ▶時間があるときに自己学習が可能
作業標準書の存在 ▶トレーニング時間が効率的に
▶教える側のレベルを均一化
Webで公開 ▶OJT進捗状況を一元管理可能に

は白湯」という指示の仕方で、温度は別項の注意書きに「お湯を使う場合、ポットの温度を60℃以上に」という表現の仕方だった。

これを「作業」「ポイント」「ポイントの理由」と3段階に分離。指示を単純化して、あいまいさをなくすと共に、「ポイント」と「ポイントの理由」で補足し、より記憶に残りやすくした。さし湯の部分も作業は「60℃の湯を加える」と単純明確な表現に改めている。

最終的に標準化した作業は、手洗い、調乳、おむつ替えなど9つ。手洗いは従来のマニュアルでは調乳の一部だったが、頻度や重要性が高いことから、作業の一つとして独立させた。

「数ある作業のどれを標準化するか選ぶのが大変でしたし、手順のあいまいなところを明確化するのにも苦労しました」と、塚本マネージャーは語る。

その後、出来上がった標準作業書を元に動画マニュアルの映像を撮影。並行して理解度テストとトレーニング計画表作りを進め、試験導入する4施設での導入説明会を実施したのが、2008年の1月のこと。作業開始からわずか3カ月という早さだった。

自動車工場の視察で自信
「腰痛改善」も動画コンテンツに

実は、導入説明会を実施する前後にプロジェクトメンバーは、自動車メーカーの工場視察を実施している。「この経験が大きかった」と丸山取締役は振り返る。工場では、動画を見ながら自分で能力診断できるツールが当たり前のように使われており、改善事業でやっていることの方向性が間違っていないことを実感として持てたからだ。

また高級車の塗装作業など、主に人間が作業をする場面でも、従業員の動きのムダを極限までなくす一方、一斉休憩の工夫や作業負担の軽減など働く環境を考えた仕組みになっていたことも、発見だったという。

完成したOJT支援システムを使い始めたのは2008年2月から。導入現場からは大きな反響があった。作業手順の分かりやすさや、使い勝手の良さをはじめ、作業手順書を作ったことで、指導経験の浅い社員でも、スタッフに教えられることを評価する声や、「ポイントの理由」の項目があることで、作業手順の意味がよく理解できるようになったという意見もあった。

導入施設の一つ、「ポピンズナーサリー高輪」の山元奈美施設長は、「動画で事前に学習できることで、教える側の負担が大きく減った。少人数で運営している保育施設にとって、この効果は大きい」という。

現場の保育スタッフに実施したアンケートも好結果だった。導入施設でトレーニング方法の満足度を聞き、導入前後で比べると5点満点で0.2 ～ 0.5ポイント向上。導入施設と非導入施設で、トレーニング方法への理解度を比べた場合も、5点満点で最高0.5ポイントの差が出た。

ポピンズは、翌年も新たな改善テーマに着手。まず保育士に共通する悩みである腰痛を軽減するため、負担の大きいおむつ替えを楽にできる専用おむつ交換台を試作した。さらに、スタッフに対し、腰痛防止に効果的なストレッチ体操の仕方を教える動画コンテンツを作成。OJT支援システムのコンテンツとして活用している。

丸山取締役は言う。「この2年余りの取り組みで、社内の雰囲気が変わってきた。スタッフから『会社に大切にされていると思う』という意見が出るようになってきた。離職率も下がっている。このシステムをさらに磨きこんで、保育業界全体で使えるような仕組みに仕上げていきたい」。

POINT

作業標準作りの勘どころ

作業標準作りは、1.標準化する作業を決める、2.作業プロセスを分析する、3.作業標準を決定する、という段階で進める。ポピンズは、多くの作業の中から、「作業が手順化できるもの」「保育士によってバラツキがあるもの」という基準で9つを選んだ。

作業プロセスを分析する段階では、作業を分解・整理すると共に「カン・コツの洗い出し」や「動作の無駄の見直し」が重要になる。「カン・コツ」は言葉に表せない暗黙知であるが、ビデオなど見えるものに置き換えることで、高い技術・技能を誰もが使えるようになった。

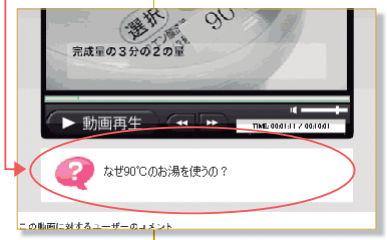
理解しやすい仕掛けを組み込む

動画マニュアル作成 3つのノウハウ

1.覚えるものは、極力簡潔に
・一つの動作は3分前後と短く
・手順は動詞一言で説明する

2.印象に残る仕掛けを入れる
・理由を説明することで、より深い理解に
・ボタンを押すことで、能動的に参加させる
・確認直後にテスト機能を入れる
・あえて禁止項目の動画を作り、「×」で強調

3.情報共有できる仕組みを作る
・本部の教育担当との連絡機能を盛り込む
・質問への回答はスタッフ全員が見られるように



改善のフィールド

(株)ポピンズコーポレーション
［所在地］
東京都渋谷区広尾1-10-5
［設立］1987年3月
［代表取締役］中村 紀子
［従業員数］676人
［事業内容］
保育所・託児施設運営、ベビーシッターサービスなど

参加団体

(株)ポピンズコーポレーション
(株)人財ラボ
日本インダストリアル・エンジニアリング協会

◎業務の見える化　◎サービス品質の向上

長崎歴史文化博物館（長崎県長崎市）

全館のスタッフが目的を共有し顧客視点を改善に活用

「修学旅行」対策を強化し、収益アップを狙う

長崎歴史文化博物館は、公共の観光施設での生産性向上に取り組んだ。ボランティアガイドを含む運営スタッフ全員の視点を取り入れながら、事業の運営ノウハウを整理し、顧客満足度向上と収益アップのための仕組みを作ることが目的だ。全体会議でスタッフの意識の統一を図った結果、優良顧客と位置づけている修学旅行の需要獲得に向けた取り組みにも成果が出始めている。

長崎歴史博物館は、行政の垣根を超えて長崎県と長崎市が所蔵品を供出し、双方の予算で運営している全国でも珍しい博物館だ。もう一つの特徴は、館の運営を民間会社に委託する指定管理者制度を採用している点で、百貨店の内装や、博物館の展示などを手がける乃村工藝社が担当している。

「ディスプレー業の本質はサービス業。当社も博物館や美術館の運営業務を8カ所で手がけている。今後の展開を考えると、運営施設の顧客満足度をさらに高めるための活動が不可欠だった」。小島敏明マーケティング部長は改善に取り組んだ経緯をこう説明する。

館の運営費は年間約6億円。約3.5億円は県と市が拠出し、残りを乃村工藝社が負担する。企画展の入場料や物販、飲食に伴う収入は乃村工藝社のものとなるため、来館者数の増加は、同社の収入増に直接結びつく。

調査データを有効に分析していなかった

現状分析のための調査データは豊富にあった。過去3年間にわたる来館者の動向調査に加え、2006年には長崎市内の繁華街で「イメージ調査」を行っていた。出入り口付近のセンサーで来場者数を測定する「施設利用実態計測データ」も持っていた。

ところが、館内の広報営業、学芸員といった各部門の職員や、受付業務をする派遣スタッフ、来館者に展示内容を説明する無給のボランティアガイドにヒアリングすると、調査では見えない実態が明らかになった。データは豊富にあるものの、それが顧客満足度の向上や顧客獲得に生かされていなかったという事実だ。館の収益に直結する企画展についても、展示ごとの収支は報告されていたが、ほとんどが赤字で、改善に向けての分析もされていなかった。

「4年間の運営ノウハウがきちんと棚卸しされず、各部門がタコツボ状態になっていた」と小島部長。公立博物館の多くは、来館者の教育を設立の目的として重視しているため、事業の生産性にはほとんど目を向けないことが多い。長崎歴史文化博物館も、同じ轍を踏んでいたわけだ。

全員が目標を共有し、動き出したことは大きな意味がある

小島 敏明氏
乃村工藝社
経営企画本部
マーケティング部長

全員が知恵を出し合いよりスムーズな運営を目指した

野間 誠二氏
乃村工藝社
PPP統括部
長崎歴史文化博物館
統括マネージャー

図1

事前調査であがった課題から3つの改善テーマを設定

課題

【展示・企画】
- 展示や企画に対する評価は高いが、それを高める仕組みが不十分
- 順路が分かりにくく、来館者がほとんど足を運ばないエリアがある

【接客】
- 展示説明を担当するボランティアの経験・知識にバラツキがある
- 接客ルールがなく、すべてボランティアの裁量に任されている
- 顧客満足度を測るモノサシがない

【経営の仕組み】
- 来場者について、定期的に調査をしているが、そのデータを活用できていない
- ボランティアなど、現場からの改善アイデアを共有できていない

改善テーマ

Ⓐ「館内の動線をより分かりやすく」
理由　費用がかかるハードを変更することなく、顧客満足度を上げられる

Ⓑ「接客の品質を向上させる」
理由　接客レベルのバラツキ解消と、ボランティアの意識づけが大きな狙い

Ⓒ「各部門の情報を全館で共有」
理由　顧客やスタッフの意見は、改善策の源。蓄積と流通の方法を再検討する

江戸時代の長崎奉行所を再現した施設の外観。

大航海時代から近代までの海外交流をテーマに展示している。

映像による展示紹介も豊富。

データの再分析とスタッフへのヒアリングの結果をまとめ、決定した改善テーマは3つ。来館客やボランティアガイドから「分かりにくい」との指摘が多かった「館内動線の改善」と、ボランティアごとにバラツキがあった「接客レベルの改善」、各部門で別々に管理されていた「館内情報の共有化」だ（**図1**）。公営であるため、多額の予算や県・市の許可が必要な大規模な改築は不可能。具体的な改善策は、それを前提に実行可能な取り組みを選んでいった。

アイカメラを用いて展示と動線の不備を確認

動線が分かりにくいという問題解決のための取り組みが、来館者に「眼球運動測定装置（アイカメラ）」をつけてもらうという実態調査だ。

アイカメラは、つけた人の視線が映像に示される。これを装着して館内を歩くことで、来館者がどんな案内板や展示に視線を動かすか確認できる（**図2**）。

結果は、事前のヒアリングを裏づけるものだった。来館者がまず訪れる常設展示室の中央で順路に迷う人が多いことや、天井に案内板が設置されているものの、それに気づかない人が多いことが分かった。

ここから生まれたのが、館内案内用のチラシ「よかばいマップ」だ。それぞれの展示ゾーンの特徴を簡単に説明したうえ、見落としがちなゾーンを含め、館内を無駄なく歩けるルートを示した。また入館料以外の副収入を増やすため、みやげ物を売るショップや、レストランへの誘導も明記した。

このマップを来館者が入場する際、全員に配るようにしたところ、奥にあるため見落とされることが多かった美術・工芸ゾーンを訪れる人は、配布前の48.5%から75.0%に増加（2010年2月14日現在）。ショップやレストランの利用者も増え、ショップで購入する人の割合は13.2%から19.2%に向上し、客単価も約3割上昇する成果を生んだ。

ボランティアの気づきを全館で共有

「接客レベルの改善」と「館内情報の共有化」のためには、ボランティアガイドを積極的に巻き込んだ。来館者に最も接触する機会が多いうえ、来館者動向調査でもボランティアと話をした人の70%以上が「満足した」と回答していたからだ。

ボランティアだけを集めたグループディスカッションを開催するとともに、登録ボ

図2

「アイカメラ」などの調査を基に、誘導マップを作成

●アイカメラと、測定した画像

着けた人の視野全体を示した映像上に、両目の視線の動きが示される（下、黄線内の小さな白い点が視線）。正式名称は、眼球運動測定装置（写真右）。

●新たに作成した「よかばいマップ」

ランティア全員に意識調査を実施。接客の工夫や困ったことなど、蓄積したノウハウを見える化した。

またガイドとして働いているとき、どんな行動をしているのかを記録する「業務報告シート」や、活動中に気づいたことを記入してもらう「スタッフ気づきノート」を彼らの意見を求めながら、新たに作成。組織として現場の情報を共有する仕組みづくりも実行した。

その総仕上げとして実施したのが、ボランティアを含む全スタッフを対象にしたワークショップの開催だ。「よかばいマップ」や「業務報告シート」などチームごとに検討・実施していた改善策をその場で発表し、改善活動を全館で取り組む意義を共有化した。

「改善を通じて全員が目標を共有し、動き出すことができた。ボランティアの発案で、対応した来館客数を『業務報告シート』に書き込む欄を設けるなど、現場の意識も高まっている」と小島部長は語る。

修学旅行の需要増加を狙い待ち時間の短縮を実現

こうした目標の共有化は、博物館の顧客拡大戦略でも始まっている。優良顧客である「修学旅行」の需要増加策に全館あげて取り組み始めたことだ。

修学旅行は、小遣いが限られた生徒や学生が主体のため、入館料やショップでの購入金額は低い。だが、引率する先生の評価が高ければ、毎年来館してくれるというメリットがある。その重要性はある程度、認識されていたが、一歩踏み出して具体的に議論することはなかった。

そこで、展示企画、旅行会社への営業、館内の運営をそれぞれ担当するメンバーが集まり、ワークショップを開催。顧客情報を共有するとともに、問い合わせに対する対応の方法、団体予約客のリストの管理・集計の仕組み、旅行会社へのアフターフォローの手順などを話し合い、営業戦略へと組み立てた。

「もともと団体客に関して館内で明確な定義がなく、利用客それぞれがどんな特性を持っているのかも、明らかになっていなかった。ボランティアを含め、全館の知恵を集めることで、意味のある営業戦略を作ることができた」と、博物館の運営責任者である野間誠二統括マネージャーは話す。

実際、効果を上げている取り組みもある。受付での待ち時間の削減だ。修学旅行生は、到着すると駐車場方面の入り口から入館するが、すぐにエントランスホールの中央にたまり、受付に時間がかかるうえ、ほかの来館者の邪魔にもなっていた。

そこで、受付の際は他の来館者の邪魔にならないように空きスペースに移動させ、手続きを団体の代表者に代行してもらうようにした。その結果、待ち時間はバス1台あたり15分から10分に短縮。引率の先生の気苦労を減らすことができ、受付スタッフの負担軽減にもなった（**図3**）。

POINT

立場が異なるメンバーの視点と情報を活用

生産性向上は、現状分析を基に改善ポイントを見つけ出すことから始まる。その手法として顧客アンケートや従業員アンケートなどを用いることが多いが、立場が異なるメンバーの視点や情報がきっかけになることも少なくない。改善のためのヒアリングは、担当者だけでなく、なるべく多くの現場スタッフを対象にするのが取り組みを実効あるものにするための基本だ。

また観光施設など、空間そのものが商品となる場合は、アイカメラのような装置も顧客満足度を図る手法としては有効である。

さらには営業活動の一貫として、「学芸員が先生たちと頻繁に連絡を取るようになった」（CC事業本部開発統括部開発部第1ルームの鈴木和博プランナー）という効果も出ている。

長崎のノウハウを生かし博物館運営のビジネスモデルを

全体を見ると、生産性向上への取り組みはまだ始まったばかりだ。

「受付フロアのスタッフは現在10人いるが、来館者の少ない夕方以降は、1階と2階に分かれている発券業務を集約するなどの工夫で1日約80時間の業務時間を70時間に削減したい」とPPP統括部運営管理部の菅沼昭彦チーフは話す。

また館全体の収益を左右する企画展については、新しい評価軸を設定し、“売れる”企画を作るためのモノサシを整備している。

「将来的には、長崎で蓄積したノウハウを明文化し、ほかの地域で運営する博物館にも広げていきたい」と小島マーケティング部長は力を込める。

博物館運営のビジネスモデル作りが最終的な目標だ。

改善のフィールド

長崎歴史文化博物館

［所在地］
長崎県長崎市立山1-1-1
［開館］2005年11月
［館長］大堀 哲
［従業員数］
25人、ほかに約190人のボランティアが登録

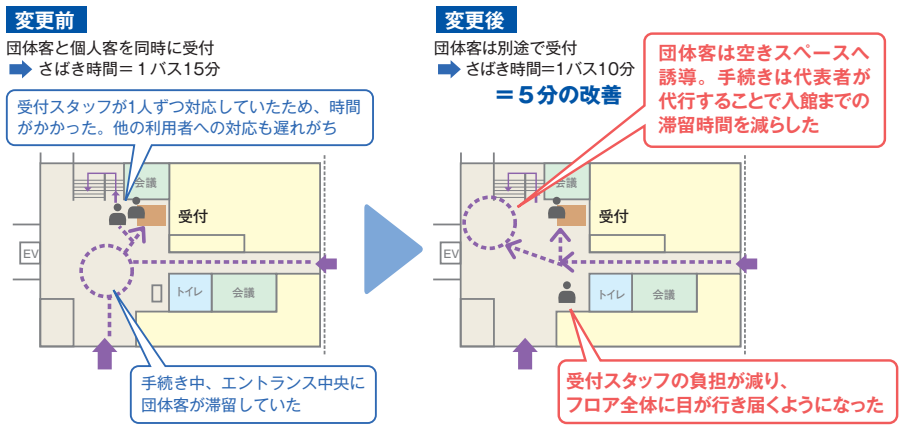
参加団体

(株)乃村工藝社
慶応義塾大学
長崎歴史文化博物館

図3

重要顧客である修学旅行生の待ち時間を５分短縮

修学旅行のピーク時には、一日に20団体が訪れることもあり、エントランスに修学旅行生が停滞することで、一般利用客への対応が困難になる場合があった。修学旅行生が空きスペースに移動し、さらに1枚あたりの対応が5分短縮されることで、待ち時間の問題は大きく改善された。



テレマーケティングジャパン（東京都新宿区）

オペレーターの採用手順を標準化 入社までの期間を大幅に短縮

「顧客視点」の研修で入社前辞退者を減らす効果も

コールセンター業界は、質の高い電話オペレーターをいかに採用し、効率的に育成するかという課題を抱えている。業界大手のテレマーケティングジャパンは、その課題解決のため、面接担当者の経験と勘に頼っていた採用の仕組みを標準化することに取り組んだ。基準を数値化した新たな面接評定表を作成したり、入社手続きの開催頻度を見直したりすることが具体策。人材募集から採用、初期研修までの期間の短縮と、合格したのに入社前に辞退する応募者の比率を下げることが狙いだ。

採用手順と人材育成の効率化で
より安定したサービスを提供したい

野上 真裕氏
CC統括本部運営支援部
CC開発センター長

人物評価の方法を標準化したことで
誰が面接しても同じ判断ができる

中澤 義之氏
CC統括本部生産管理部
採用センター長

テレマーケティングジャパン（TMJ）は現在、全国9カ所のコールセンターで、金融や通信、製造、公共など約250の依頼主にサービスを提供している。「採用するオペレーターの数が増えるにつれ、採用と育成プロセスの効率化が大きなテーマになっていました」。こう話すのは、CC開発センターの野上真裕センター長である。

電話オペレーターは、主婦や学生などのパート・アルバイトが80％以上を占めている。高いスキルが要求される半面、電話応対などによるストレスや職場の人間関係により、せっかく採用した人が短期間で辞めてしまうケースも少なくない。

ところが、企業側の採用業務は、これまで採用部門や教育部門などの担当者の経験や勘に委ねられ、標準化された仕組みになっていないのが実情だ。

応募者の入社率が低い 採用の仕組みの標準化が課題

TMJも例外ではない。2008年に実施した採用面接に応募した人は約3万人。このうち、実際の採用者数は5000人だ。応募人数に対して最終的に入社した人数を示す「コンバージョン率」は約16％。特に、面接では合格したのに入社を辞退する人が2割近くいるため、採用のプロセスに問題があると考えられた（**図1**）。野上CC開発センター長も、「オペレーターが頻繁に入れ替わるなかで、コストに直結するコンバージョン率をいかに高めるかが課題でした」と打ち明ける。

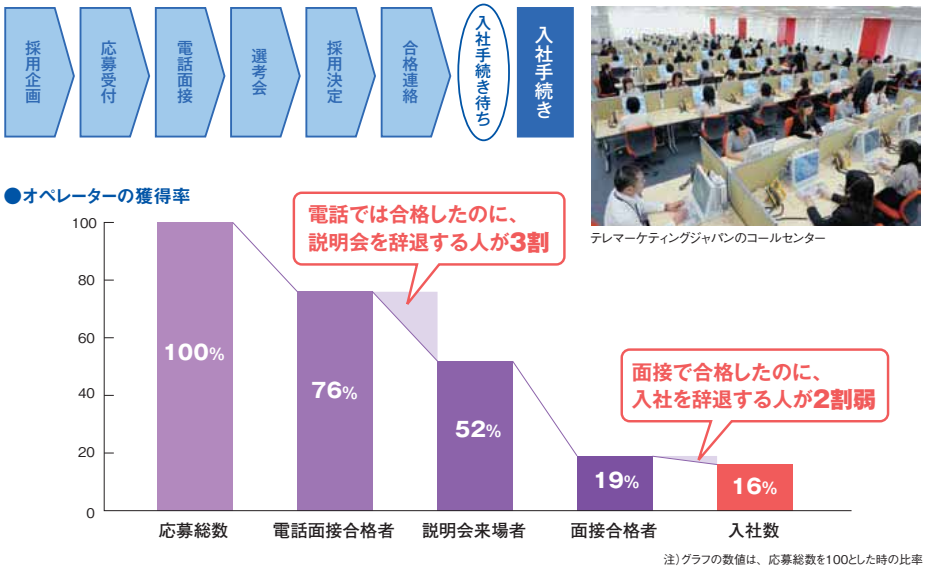
課題解決のプロジェクトチームを立ち上げたのは、2008年8月。採用や教育にかかわる部門のメンバーが、2009年2月までの間に毎週1回、合計で23回のミーティングを行った。さらに、選考会や入社パッケージなど4つのワーキンググループをプロジェクトチームの下に設けて、現状の業務プロセスの分析と対策の検討を行った。その数は43回にのぼった。

検討作業を通じて、コンバージョン率が低い原因がいくつか浮かび上がってきた。具体的には、

1. 採用企画の根拠が明確化されていない
2. 面接の評価基準が曖昧
3. 採用決定から入社までの待ち時間が長い
4. 一連の業務プロセスの標準化と管理を定着させる仕組みがない

の4つである。

図1 合格したのに、手続きの途中で多くの人が辞退していた



テレマーケティングジャパンのコールセンター

注）グラフの数値は、応募総数を100とした時の比率

支援システムの開発で 経験値頼みの業務を標準化

これらの課題をどのようにして解決したのか。そのキーワードは、業務プロセスの「標準化・定量化」だった。

例えば、必要なオペレーターをどう採用するかという「採用企画」。通常は、担当者が採用人数を確保するにはどれだけの応募者が必要かを過去のコンバージョン率から推定し、募集広告を出す媒体を選定するが、広告スペースなどの違いにより、選択肢は4000にも及んでいた。予算に応じて最適な媒体を決めるのは、難易度の高い仕事で、企画担当者の経験と勘に頼っているのが実情だった。

そこで、個人の技を標準化するため、パソコンで使える支援システムを開発した。募集する地域や期間などの採用条件を入力すると、応募人数が予測でき、過去の広告掲載実績も、企画別や依頼企業別など条件に応じて簡単に絞り込める仕組みだ。

採用センターの中澤義之センター長は、「担当者の経験に頼っていた企画や工数のバラツキを、大幅に減らせました。営業担当者が顧客との商談先で、予算の見積もり作成にも活用しています」と話す。

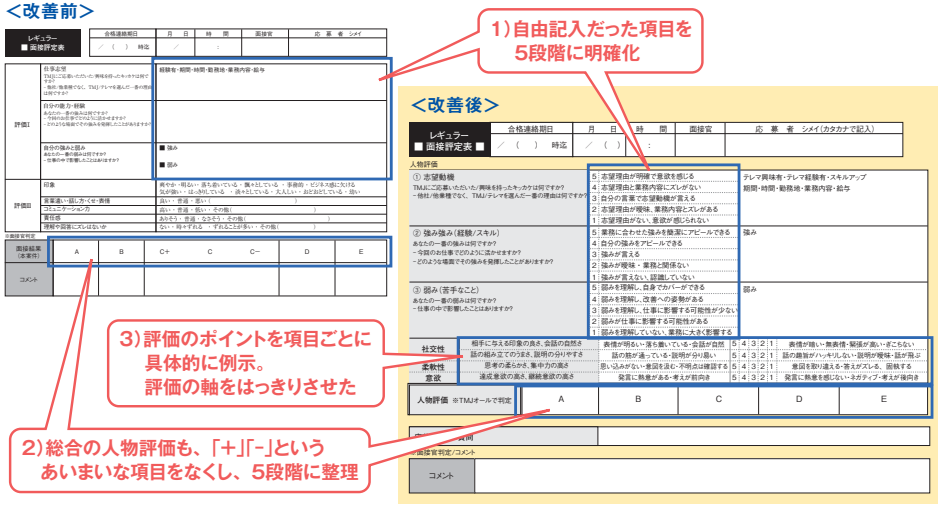
採用面接の業務でも、標準化がキーワードだ。TMJでは採用担当者のほか、コールセンターの現場管理者も面接官を担当しており、面接官の数は100人を超える。だが、採用の可否を決める資料になる「面接評定表」は、自由記入の項目が多く、何を記入するかは面接官の裁量次第。最終判定を記入する人物評価欄も、C評価が「C＋」「C」「C－」の3つに分かれるなど、AからEで7段階にもなっていた。

自由記入欄は、面接官の印象を書いたものが多くなり、読む人によって、良い評価に読めたり、悪い評価に読めたりしてしまう。面接は1人あたり10～15分しか時間が取れないため、自由記入欄を書いていない例も多かった。

最終判定も、D以下を不合格、それ以上を合格としていたが、「D」と「C－」の差が明確でなく、採用担当者がボーダーラインにいる応募者の誰を選ぶか、判断に迷う場面も多かった。

図2

「面接評定表」の見直しで人物評価を標準化



面接評定表を改善し面接での評価のブレを削減

そこで、面接評定表の中身を見直し、新たな評定表の導入に踏み切った。

ポイントは、「誰が評価しても同じ判断ができる」こと。具体的には、「志望動機」や「強み」「弱み」など、想定する質問ごとに評価のレベル感を5段階で例示。面接官は応募者の答えを聞きながら、もっとも近いものを選ぶ形にした。例示しているレベル感はベテラン面接官の意見を参考に作り上げたものだ(**図2**)。

また最終判定についても、評価のブレを減らすことを狙って、AからEまでの5段階評価に集約。同時に面接官には、事前に研修も実施した。

評価の視点を合わせた効果は大きかった。「どのような視点で評価すればよいのかが評価項目に記載されているので、観点が明確になった」、「評価が数値化されているので、他の担当者が面接した場合でも評価結果を把握しやすくなった」。採用の現場からは、こうした声が出ている。

柔軟な採用活動が行えるようになったことも大きい。例えば、専門的な知識が要求される金融系オペレーター募集で不合格になった応募者が、他の業種では合格ラインに達することもある。「新評定表で合否の基準を統一したことにより、応募者の資質に応じた業種を勧めることもできるようになった」と、野上CC開発センター長は語る。

入社前手続きと初期研修をパッケージ化して定期開催

入社辞退者が多い理由をプロジェクトチームが分析する中で、もう一つ大きな要素だったのは、面接から入社手続きまでの待機時間の長さだ。

例えば、面接から合格連絡までの日程。「3日以内が望ましい」とルール化されていたが、合否の判断に迷う例があったり、もっと優秀な人材を採りたいという心理が働くなどして、実際には7日かかっている例が多かった。

また合格後に必要な入社手続きと初期研修も、開催ルールがなかったため、必要人数が少ない場合は別の案件と合同開催にしたり、参加者名簿作成が遅れがちになったりするなどのムラが生じていた。

その結果、合格が決まっても、手続きまでに2週間程度かかることで、応募者のモチベーションが低下し、それが高い辞退率につながっていた。

大きく変えたのは、入社手続きと初期研修の日程だ。それぞれ随時開催していたものを、両方を合わせてパッケージ化。月に10回程度、定期開催する方式に改めた。これにより、会社の都合で開催を遅らせることがなくなり、合格通知から研修実施まで平均5日と、それまでの7日から2日短縮できた。

すべての案件について面接後の進捗状況を把握する「応募者別進捗管理表」を導入することで、合格通知も3日ルールの遵守に成功。その結果、2週間かかっていた合否通知から入社手続きの期間は、8日にまで短縮できた(**図3**)。

入社手続きのパッケージ化は、従業員側にも利点をもたらした。初期研修の場合、従来は実施直前まで調整を続けるなどした結果、実施本数は月平均20本以上にもなり、その都度、周囲との連絡・調整が必要だったが、準備も計画的に進められるようになった。

採用業務標準化を定着させ顧客ニーズを満たすサービスを

こうした一連の対策で、採用企画から初期研修終了までの期間は、改善前の35日から28日にと、7日間短くなった。比率にして20%減になる。辞退率も低下傾向だ。

「今回の取り組みは自社の都合で決めていた日程を、応募者視点で見直したものです。その結果、日程短縮以上の成果が出ました。お客様視点の大切さを感じました」と中澤採用センター長は振り返る。

今後は、蓄積した定量情報を活用して離職予測ツールを作成する計画だ。離職した人が面接時にどのような発言をしていたのかなどの要因を分析して離職の可能性を予測できれば、定着率を高められるという。

そして、「標準化・定量化した採用・育成業務を社内に定着させてコンバージョン率を高め、顧客の要望を満たす安定的なサービスを提供していきたい」――。野上CC開発センター長は、最後にこう強調した。

POINT

分析結果の定量化で問題点が明らかに

改善のあらゆる段階において大切なのは、分析した内容や目標、成果などを、できるだけ数字に置き換えることだ。定量化もしくは数値化とも言われる。

定量化の利点は多い。まず、あいまいだったものを数字で示すため、誰でもひと目で分かる。改善すべき問題点がまさに一目瞭然になるわけだ。

成果を確認しやすくなることも利点だ。さらには、他のデータとの比較が可能になるため、自分のポジションが分かる。目標との差が明確になり、それがさらに改善を進めるモチベーションになる。

改善のフィールド

(株)テレマーケティングジャパン

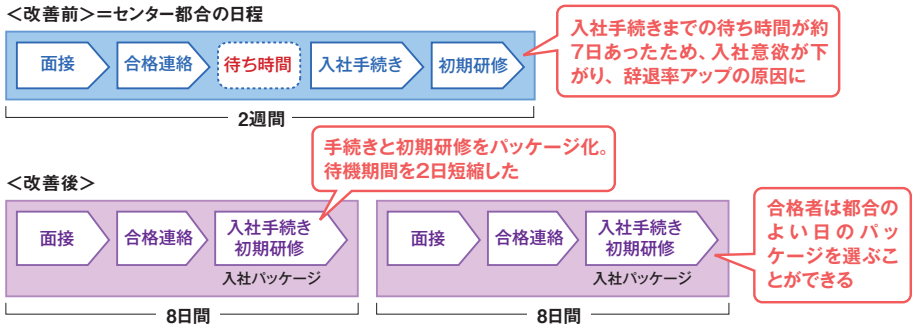
［所在地］
東京都新宿区西新宿7-20-1
［設立］1992年4月
［代表取締役］林 純一
［従業員数］930人
［電話オペレーター数］約5700人
［事業内容］コンタクトセンターの設計・運営・改善、人材の育成・管理など

参加団体

(株)テレマーケティングジャパン
日本インダストリアル・エンジニアリング協会

図3

待ち時間を減らすため、入社手続きを「随時開催」から「定期開催」に



◎業務の見える化　◎人材育成・ES向上

日本ケアサプライ（東京都港区）

従業員目線で職場環境を改善
個々の不満解消が生産性向上に

業務と役割が見え、作業効率もアップ

日本ケアサプライは、グループの介護施設「ライフタイム上馬」（東京都世田谷区）で、デイサービスの生産性改善に取り組んだ。利用者と接触する作業を価値作業と位置づけ、それ以外の業務を軽減するための改善や新たなルールを導入したところ、職員の働きやすさが高まり、時間外業務の削減などにつながった。従業員満足度も大幅に向上している。

日本ケアサプライグループの介護施設「ライフタイム上馬」は、デイサービスといわれる通所介護事業を手がける。デイサービスとは、主に自宅から通う高齢者を対象に、入浴や食事、介護や機能訓練（予防介護）、レクリエーションなどのサービスを提供するもの。「ライフタイム上馬」の利用者数は1日約30人。午前9時半の送迎バス到着から入浴や昼食提供、ゲームなどのアクティビティなどで1日を過ごし、16時半の送迎バス出発でサービス終了となる（**図1**）。

職員は芳賀雅義所長以下、7人。2001年の開所時には百貨店の三越の傘下だったこともあり、利用者の立場に立った「おもてなしの心」を大切にしている。その反面、職員の間には「事務的な仕事の残業が多い」「雑用が多いが、担当が決まっておらず、気づいた人がやっている」といった不満がたまっていた。何より芳賀所長の負担が大きく、業務時間は1日平均で13時間近くに及んでいた。

職員の働きやすさが利用者の満足度向上に

改善に取り組むうえで重要視したのは、作業効率アップの数値目標を前面に押し出すのではなく、職場を働きやすく改善し、職員の不満を解消することが、利用者の満足度向上につながるという視点だ。

実際、職員の作業分析をしていくと、事務作業のやり方が統一されておらず、非効率なルールが見直されないままという実態が明らかになった。

「長く勤めている人が多く、顔ぶれが何年も変わらないことで、かえって職員同士のコミュニケーションがうまくいかなくなっていた。同じ作業の繰り返しで、仕事がマンネリ化していた面もある」と、芳賀所長は振り返る。

改善へのポイントとなったのが、利用者と接触する作業を価値ある業務と考え、利用者と接触しない補助作業は非価値業務と区分けしたことだ。作業工数を見ると、接触作業と補助作業の比率はほぼ半々。利用者の満足度向上につながらない業務を減らしていければ、生産性向上につながるし、何よりも現場の職員が働きやすくなる。そこで取り組むべき課題を選び、それぞれに1～2名の担当者を定めて、活動を進めていくと、次々と具体的な改善策が浮かんできた。

その一例が「デスクワーク申込書」の導入だ。

作業予約表導入と予定表改善で残業時間を減らす効果

「ライフタイム上馬」では、職員が日替わりで、利用者と接するフロアのリーダーを務める。この役割を「A当番」というが、このA当番やアクティビティのためには、2階の事務所へ上がってパソコンで作業しなければならない。以前は、各自の判断で2階に上がっていたが、1階に残った他の職員に「こんなに忙しいときに上がるほど急ぎの仕事なの？」と思われたくないため、利用者が帰宅した後に作業することが多く、残業の原因となっていた。

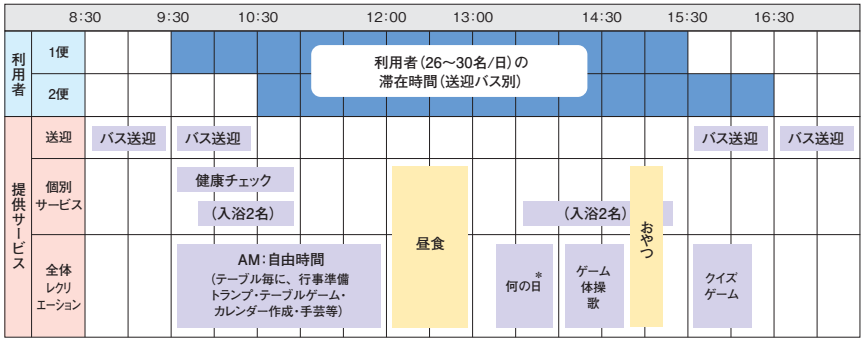
「デスクワーク申込書」（**図2-a**）は、これを解消することが狙い。作業したい職員はあらかじめシートに作業内容と所要時間、期限などを書き込んでおく。当日のA当番が日中の忙しさなどを見はからって、該当職員にデスクワークの指示をする。誰がどんな仕事をしているかが一目瞭然になり、職員は就業時間中でも気兼ねなくデスクワークができるようになった。

さらに「A当番の準備は15～20分」「計画書、モニタリング・紹介票の作成には30分」など、作業に必要な時間を設定・明記する「標準時間管理」の手法を導入。それぞれの職員が決められた時間内に作業を終えようとすることで、作業効率も格段に良くなった。

芳賀所長の負担軽減の視点で取り組んだのが、「週間予定表の改善」（**図2-b**）だ。「ライフタイム上馬」では、職員の休暇や当番の割り当てのために、週単位の予定表を作成している。以前は週末が近くなると、所長がパソコンで翌週分を作成していたが、休暇などのスケジュールを調整・修正しながら作る必要があるため時間がかかり、心理的な負担も大きかった。

そこで、職員が当番制でホワイトボード上に週間予定案を作成し、各職員からの希望を調整して完成させるスタイルに変更した。ホワイトボード上で各職

図1　ライフタイム上馬の1日のサービスの流れ



＊歴史上の出来事や、その日生まれた著名人などをきっかけにして、利用者に話してもらうプログラム

石橋 進一氏
常務取締役事業開発本部長

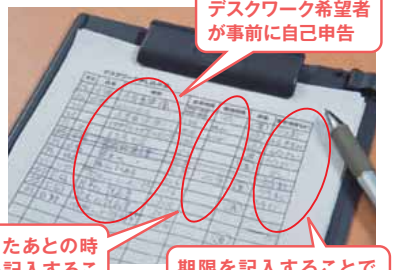
作り上げた改善の仕組みは他の施設にも導入を検討したい

芳賀 雅義氏
「ライフタイム上馬」所長

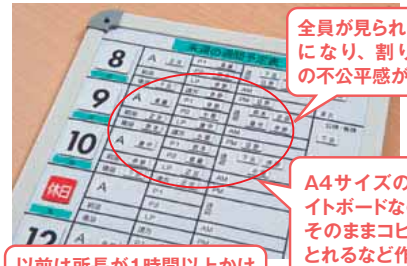
現場を変えたいという職員の思いが改善の取り組みとうまくかみ合った

図2
働きやすくするために書類のフォーマットを改善

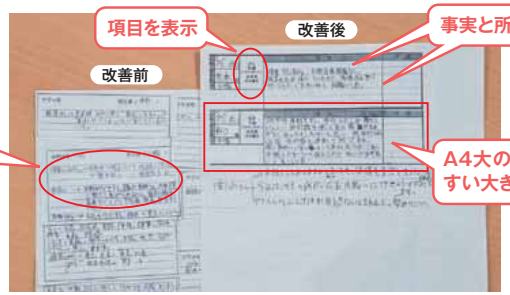
ⓐ 新たに導入した「デスクワーク申込書」
～デスクワークがしやすくなった



ⓑ A4サイズのホワイトボードを使った「週間予定表」
～最新情報が閲覧でき、調整・修正が楽になった



ⓒ「ケアメモ」の書き方を標準化
～書きやすく読みやすく整理しやすく



員の最新情報が見えることから、職員同士で当番交代などの変更ができるようになり、以前は1時間以上かかっていた予定表の作成が、1回40分程度に短縮できた。所長がすべての情報をまとめるのではなく、オープンになったので、割り当ての偏りや不公平感がなくなるという利点も生まれた。

すべての職員にとって扱いやすい記入形式に

A当番の業務改善というテーマで取り組んだのは、「ケアメモ」(**図2-c**)のフォーマット改良だ。ケアメモとは、各職員が業務中に気づいた点や利用者についての連絡・引き継ぎ事項などを記録するもの。従来は、記録すべき事項が決まっておらず、記載内容にも個人差があった。そのため、A当番がケアメモをファイルに整理・記録する際、改めて手書きで書き直すなど、煩雑な作業が発生していた。また、A当番の表記方法も統一されておらず、ファイリングされたものをあとで読む際も、内容が把握しにくかった。

新しいケアメモは、職員の意見を集約しながら形式を見直したもの。日付と利用者、担当者の項目を独立させ、職員が見た事実と感じたことを分けて書くようにした。サイズもA4大の用紙に貼り付けやすいよう、従来の名刺大から、幅15センチほどの横長の用紙に変えた。使いやすくなったうえ、ケアメモの改良に伴い、A当番の役割について職員間で話をする機会が増えたことで、働いていてフラストレーションを感じる機会が大幅に減ったという。

現場の働きやすさを重視した取り組みは、従業員満足度の向上という結果にも現れている。

取り組み当初の2009年10月と、改善の進んだ翌年1月のアンケート結果を比べると、「残業などの時間外業務や休憩に不満を感じる」が44%から13%に、「仕事の割当てや人の配置が適切に行われていない」が33%から13%に、「責任ある仕事を任されていない」が11%から0%に改善された(**図3**)。

POINT

意思疎通の改善が作業効率化につながる

機械や部品を扱う製造業の生産現場と違い、サービス業は複数の従業員が連携し、顧客サービスを実現することが多い。そのため、従業員同士が意思疎通を図るための仕組みが生産性向上の鍵を握る。ライフタイム上馬は、ここに着目し、従業員の積極性を引き出して、生産性の向上につなげた。“作業のムダ取り”を通じて、“心のムダ取り”をしたと言える。

サービス業の改善のためには、数値的に生産性を上げるのではなく、従業員の不安や不満を解消し、働きやすい職場環境を作ることが効果をもたらすことを教えてくれる事例だ。

コミュニケーションの充実が生産性向上につながった

芳賀所長は「何より大きな成果は職員の仕事に取り組む意識が変わったこと」だと言う。「私がやっていた仕事を少しずつ振り分け始めたことで、いろんな仕事に興味を示し、進んでやりたがる職員も増えました。職員自身のキャリアアップにもつながるので、今後ますます改善が進展すると思います」。

この変化のベースにあるのが「職員間のコミュニケーションの充実」だと芳賀所長は分析する。改善の成果としての「不満や不信感の払拭」だけでなく、改善に取り組むための意見交換や議論自体が、暗黙知に偏った職員間の意思疎通をリフレッシュさせたという。

それと歩調を合わせて、芳賀所長の業務負担も大きく減った。1日13時間近くに及んでいた業務時間は、現在10時間前後。後手に回りがちだった新規利用希望者への対応時間も確保できるようになった。

今回の取り組みで作り上げた業務の進め方、予定表やケアメモなどは、他の施設での利用を検討している。

取り組みの責任者である日本ケアサプライの石橋進一常務取締役事業開発本部長は、こう語る。

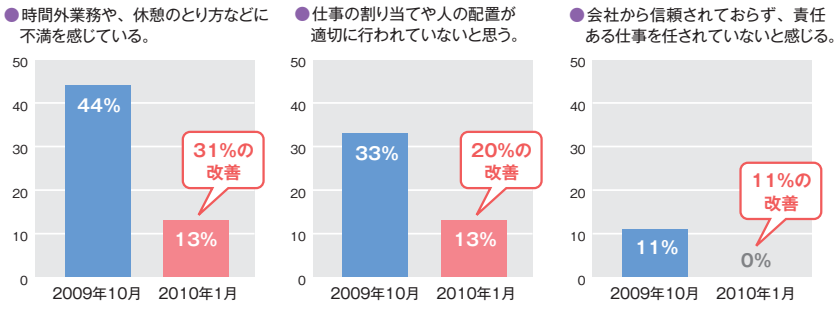
「『ライフタイム上馬』はおもてなしの心を大切にしながら、介護サービスを展開してきました。生産性向上という目標とは一見矛盾するようですが、職員個々の不満を解消していくことで良い結果を出せました。これは大変な成果。サービス業の生産性向上の一つの方向性を示せたと思います」。

改善のフィールド

(株)日本ケアサプライ
[所在地]
東京都港区芝大門1-1-30
[設立] 1998年3月
[代表取締役] 渡邊 勝利
[従業員数] 388人
[事業内容]
福祉用具サプライ事業及び在宅介護サービス事業

参加団体
(株)日本ケアサプライ
(株)ライフタイム
(株)日本能率協会コンサルティング

図3
従業員満足度は大幅に改善



Report

生産性向上への軌跡

～ 22社の取り組み報告から ～

旅館	加賀屋
ホテル・宴会部門	リーガロイヤルホテル
ホテル・宴会部門	ホテルニューイタヤ
ホテル・レストラン部門	ロイヤルパークホテル
ホテル・レストラン部門	ロイヤルパークホテル
小売・スーパー	オークワ
飲食	つぼ八 大森駅前店
旅行	JTBトラベランド
旅行	ジェイ・アイ・シー
運輸・タクシー	島根県旅客自動車協会
ブライダル	クイーンマリアージュ名古屋
フィットネスクラブ	コナミスポーツ&ライフ
介護	しんまち元気村
介護	日本ケアサプライ
保育	ポピンズコーポレーション
保育	ロジテックベベ
病院	信州大学医学部付属病院
病院	東京都医療保健協会 練馬総合病院
動物病院	東京大学大学院付属動物医療センター
イベント	リベルタス・コンサルティング
プラントメンテナンス	一宮工務店 エンジニアリング本部
調査・コンサルティング	ひろぎん経済研究所

加賀屋（石川県七尾市）

食器破損が半減、料理の品質も向上

現場のムダを減らし、「きめ細かいサービス」を実現

石川県・和倉温泉の旅館加賀屋は、多くの顧客に料理を提供する旅館業において、調理の効率化と品質向上に取り組んだ。課題は、頻発する食器破損率を減らす方策を確立することと、作り置きしていた一部の料理を熱い状態で提供すること。現場のムリやムダをなくすことで、従業員の負担を減らし、よりきめ細かい接客ができる体制を作ることが狙いだ。コスト削減よりも、顧客満足度の向上に重点を置いている。

●1日に2万皿もの料理を提供

加賀屋の1日の配膳数は平日約600食、土日約900食、ピーク時には1000食。1食あたりの皿数が20皿になることから、平日の提供皿数は約1万2000皿、ピーク時は2万皿におよぶ。作業工程も、食材の仕入れ・保管から、調理・盛り付け、客室への搬送、食器の回収・洗浄・保管と多岐にわたる。

改善テーマ　料理サービスの品質向上と効率化

食器破損が多く、作り置き料理が冷めてしまう

取り組みのきっかけ

毎日1万皿以上の料理を提供している加賀屋では、厨房から客室フロアへの搬送システムを導入するなど効率化の取り組みをしてきたが、調理サービスの提供に欠かせない食器については毎月約70万～100万円分の破損があった。また、多くの顧客に料理を提供するため、事前に仕込む料理については「熱い料理を熱い状態」で提供できていなかった。

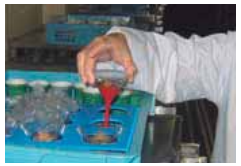
課題１．食器破損の防止策を確立する
課題２．事前仕込み料理の品質を上げる

食器の回収・洗浄・保管の工程を抜本的に見直す

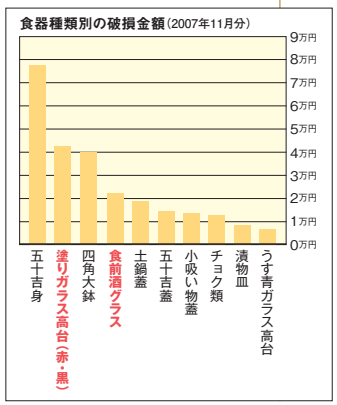
取り組みⅠ　破損数と額の大きい食器に絞り込んで実態調査

分析

- 食器種類別の破損金額を調査し、改善の対象を破損数と額の大きい「食前酒グラス」と「塗りガラス高台」に絞り込んだ。



「塗りガラス高台」を安定させるために作った設置具をラックに入れると、1脚ずつ独立でき、食器同士がぶつからない。



実践

- 中型の陶器や脚が長いガラス器は、回収時に食器同士がぶつかって破損することが判明。プラスチックダンボールを使い、器を固定する設置具を作成した。
- 「食前酒グラス」は、洗浄機での破損が多かった。洗浄用の温水でグラスが上下に揺れる現象を防ぐために、スポンジを使った緩衝材を考案した。

成果

- 「塗りガラス高台」は設置具導入の結果、1日あたりの破損金額が約1400円から約680円に半減した。設置具の製作コストは約5万円のため、およそ3カ月で回収できる。
- 「食前酒グラス」は、緩衝材を入れた状態で洗浄するようにしたところ、それまで0.84％前後だった破損率が0.23％へと、約4分の1に減った。月額で換算すると約6600円になる。

“できたて感”のある料理を提供したい

取り組みⅡ　過熱調理の方法などの調理工程を見直す

分析

- 蒸し物、煮物などは数時間前に調理し、各客室フロアにある保温庫で保管しているため、利用客に提供するときは、“できたて感”が損なわれてしまう。そこで、事前仕込み料理のすべてを厨房で調理せず、料理ごとの最適な調理法と調理を行う場所を再検討した。

実践

- 各客室フロアにスチームレンジを導入。蒸し物は仕込みだけして各フロアに運び、食事の前にスチーム調理することにした。
- 焼き物と煮物は厨房で調理した後、常温保存したものを提供前に再加熱する方法にした。

各客室フロアの保温庫（左写真）で保管する形から、スチームオーブンレンジを導入し、食事の直前に調理または再加熱する手順に変更した。

成果

- 新しい手順と古い手順で「茶碗蒸し」の味の比較テストをした結果、新手順は旧手順より6割高い点数になった。
- スチームオーブンレンジ導入によって保温庫の使用を中止したことで、使用電力量は計算上で7割弱減った。月に約1.1トンのCO_2排出量削減が期待できる。

●“できたて感”を提供する難しさ

利用客の食事時間は、大半が午後6時から7時に始まる。大量の料理を同時に提供するため、作り置きできる煮物や蒸し物は4～5時間前に調理を始め、50～60℃の保温庫で保存することが多い。そのため、温かいメニューには制約があり、ぬるい状態で品質が保てる蒸し物や煮物か、固形燃料で加熱できる小鍋ものに限られることが多い。

まとめ

改善のポイント

- 現場スタッフの意見を聞きながら、食器破損防止具を考案した。
- 料理の“できたて感”を提供するため、工程を見直すとともに、新しい調理器具を導入した。

施策の成果

- 破損防止具の導入で、食器破損額が大幅に削減した。
- 作り置き料理の保管方法の見直しで、品質が向上した。
- 破損防止具と料理保管方法の見直しが、コスト削減にも効果をもたらした。

残った課題

- 食べ残しの内容を把握し、料理の量の適正化を図る。
- 作り置き料理の質を上げるための、工程見直しや新しい調理器具を導入する。

改善のフィールド

（株）加賀屋

石川県北部の和倉温泉にあり、年間23万人が利用する、日本を代表する温泉旅館。旅行新聞新社が主催する「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」において、30年連続第1位。

［所在地］石川県七尾市和倉町ヨ部80
［設立］1906年9月
［代表取締役］小田 孝信
［従業員数］750人
［事業内容］旅館業

参加団体

（株）加賀屋
（株）計画情報研究所

リーガロイヤルホテル（大阪府大阪市）

トヨタ式仕組み作りで作業時間短縮

業務の“見える化”や小集団活動を活用

大阪市のリーガロイヤルホテルは、売上高の5割近くを占める宴会部門の業務改革に取り組んだ。宴会準備作業の効率化を目指し、自動車業界の業務改善手法を導入。これまでに培った宴会業務のノウハウと融合させたさまざまなアプローチによる業務の標準化と、「5S」などの品質管理運動を全員参加で進め、一見、相反する「生産性向上」と「サービスレベルの向上」の両立に挑戦した。

●ホテルの宴会業務
ホテルの宴会業務は、婚礼も含めすべてが顧客ごとのオーダーメイド。その内容は多岐にわたり、細やかな対応が必要となる。宿泊部門やレストラン部門に比べ、月ごとの繁閑差が大きいのも特徴で、繁忙期にいかに効率よく準備作業を進めるか、経験の浅いスタッフをいかに早く戦力化できるかが、ホテルの経営戦略上きわめて重要だ。

●トヨタ式
トヨタ自動車の大野耐一氏によって体系化された“トヨタ生産方式”の考えに基づいた、業務改善の方法。仕事中に潜む「付加価値を生み出さない作業や動き」を“ムダ”とみなし、そのムダを徹底的に排除することで、業務の効率化、コスト削減、サービス品質向上を図る。

●小集団活動
職場内で作られた小集団ごとに、自主的に行う品質改善活動。リーガロイヤルホテルでは、「つまようじの置き場所変更による業務効率化」「配席表のデータ化による業務効率化」などのテーマに取り組んだ。さまざまな勤務形態が混在するホテル業においては、集まりやすい人数での活動が効果的と考えられる。
従業員の主体的な活動によって改善活動を効果的に遂行し、改善意識を従業員に植え付ける効果がある。

改善テーマ　宴会場準備業務の効率化を目指す

作業の中身が標準化されていない

取り組みのきっかけ

優れたサービス技能を持つ人材は多いものの、基本的な作業が標準化されていなかった。人によって作業内容や所要時間に差があったほか、緊急を要する設営変更（通称どんでん）などの場面では、慣れていない応援スタッフだと動きが滞ることがあった。

課題　経験の浅いスタッフを早期に戦力化

8つの課で、4800の業務内容を抽出し、標準化

業務整理表

主作業	付随作業	いつ	どこから	活
（例）顧客情報の確認	（例）正式申込の受理	（例）随時	（例）山田課代	（例）
準備	宴会統括課にて人割り表コピー	随時	統括課	運
準備	人割り表確認	随時	統括課	運
準備	サービス課事務所より鍵ピックアップ	出勤時	サービス課事務所	運
準備	TW3階宴会場鍵開錠	出勤時	—	運
前準備	TW2階宴会場鍵開錠	出勤時	—	運
前準備	ロビー電気点灯	出勤時	—	運
前準備	各パトリー湯沸かし・コーヒーマシン電源ON	出勤時	—	運
会議請書確認・コピー	サービス課事務所へ鍵返却	出勤時	—	運
会議請書確認・コピー	請書コピー	随時	キャプテン	運
会議請書確認・コピー	メニューコピー	随時	キャプテン	運
会議請書確認・コピー	図面コピー	随時	キャプテン	運

分析

宴会部に8つある課の課長を中心に仕事の内容を洗い出し、「業務整理表」と「業務フロー図」を作成。

↓

業務整理表で抽出された項目について、「ムダ、ムラ、ムリ」など問題点や課題、改善策を検討する。

↓

標準作業の改善効果を検証して作業を標準化し、誰でも簡単に行える手順を示した作業要領書を作成する。

全員参加で改善活動をスタート

取り組みⅠ　小集団活動で改善活動に取り組む

実践

改善活動の専従メンバーを選出し、下記のルールを制定。計55チームが参加した。

小集団活動のルール
- 1チーム3～5人で、派遣社員もメンバーに組み入れる
- 活動は就業時間内1時間（月3回まで）
- すべてのチームは最低でも月1回は活動する
- 初回の活動には専従メンバーが参加する
- 各小集団のリーダーには別に研修を行う
- テーマは自由討議で決め、メンバーの意見を否定しない

宴会部の小集団活動の様子。

成果

- これまであまり接点のなかった社員同士が、世代を超えてじっくり話し合いを持つことで、チームワークが深まった。

取り組みⅡ　5S活動のルール化で作業環境を整備

実践

品質管理を目的とした「5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）活動」を取り入れ、掃除用具管理の仕組み作りなど、作業環境改善に取り組んだ。

5Sの定義

整 理	必要なものと不要なものを区別し、不要なものを処分する
整 頓	必要なものを使いやすいよう置き場を決める
清 掃	日常的に清掃する仕組み（いつ、誰が、どこを）を作る
清 潔	整理・整頓・清掃した状態を維持する
しつけ	決められたことを正しく守る習慣をつける

成果

- 掃除用具の置き場が明確になるなどのルール化で、職場環境が整った。
- 不要なものが片づけられたことで、仕事がやりやすくなった。
- 5Sを習慣にすることで、社員に業務効率化を考える習慣がついた。

「5S活動」を推進するため、独自のテキストを作成。社内向けの説明会も実施した。

取り組みⅢ　作業効率化のために宴会場のスクリーンを利用した

実践

- 宴会場のスクリーンに、作業要領書を基に作成したマニュアルを投影。「誰がやっても同じ手順で作業ができる」環境を整えた。
- 作業の「ワンポイント手引書」を作成し、全社員に配布した。

宴会場の大型スクリーンに作業要領を映し、設営作業の効率化を図った。

誰がやっても同じ作業ができるワンポイント手引書。全社員にメールで配布した。

成果

- 作業が効率化できたことで、宴会の準備が早くできるようになった。
- 宴会場設営作業の盲点だった「基本作業の標準化」の大切さが改めて認識できた。

まとめ

改善のポイント	・膨大な量の宴会業務の内容を洗い出し、業務フロー図や業務整理表を作成。分かりやすいマニュアルや手引書を作成した。
施策の成果	・ワンポイント手引書とスクリーンの活用によって、どんでん要員がとまどうことなく基本作業ができるようになった。 ・小集団活動でチームワークが向上し、「仕事に対するモチベーションが上がった」という声が多く聞かれた。
残った課題	・全員参加の改善活動で協調性・一体感の促進を図り、品質管理の向上に取り組んでいく仕組みが必要。

改善のフィールド

リーガロイヤルホテル
1965年開業。大阪・中之島にあり、前身の「新大阪ホテル」から数えると2010年1月に創業75周年を迎えた老舗ホテル。地上30階、地下2階で客室数973室。会議・宴会施設は22カ所ある。
［所在地］
大阪市北区中之島5-3-68
［開業］1965年10月
［運営会社］（株）ロイヤルホテル
［従業員数］1740人
［事業内容］ホテル業

参加団体
（株）ロイヤルホテル
（株）OJTソリューションズ

ホテルニューイタヤ（栃木県宇都宮市）

勤務の平準化と業務のムダ取りを実現

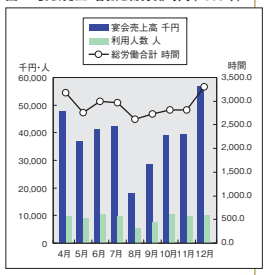
経験と勘に頼らない適正人員配置システムを構築

明治15年に割烹旅館として創業した栃木県宇都宮市のホテルニューイタヤは、大小10の宴会場を持つシティホテル。だが、ホテルにおける宴会事業は、繁閑差が激しいうえに、顧客ごとのニーズに対応しなければならないため、利益率を上げるのが難しいのが現実だ。そこで同ホテルは、自社の強みを生かすべく、利益率の上がらない要因を洗い出し、作業の効率化と従業員の勤務平準化を目指した。

● ホテルの宴会部門は繁閑差が大きい

ホテルの宴会部門は、3月～4月の歓送迎会、12月～1月の忘新年会シーズンは忙しいが、8月は閑散月となる。ホテルニューイタヤの場合、売り上げの変動が大きいのに対し、従業員の労働時間にさほど変化がない（図1参照）。これは、顧客へのサービスの質と量に差が生じている可能性が考えられる。

図1　宴会売上・客数と総労働時間（2009年）



◀改善前

料理や飲み物を持ったままパントリーの扉を開閉しなければならなかった。

▼改善後

扉の前をパーテーションで仕切り、扉を開閉せずに通行できるようにした。

改善テーマ　宴会業務の生産性を高める

宴会部門の仕事が標準化されていない

取り組みのきっかけ

ホテルニューイタヤの宴会部門は、一般宴会や会議、挙式披露宴など年間約1800件の利用があり、ホテル全体の売り上げの35％を占めている。しかし、宴会業務における人員配置は、予約内容に合わせて、責任者が経験と勘に基づいて行っており、繁閑差が大きいことから宴会によってバラツキがあった。また、予約状況に合わせて勤務変更も多くなるため、従業員満足度にも影響が出ていた。

課題1. 宴会業務の全体像を把握し、ムダを改善する
課題2. 人員配置と勤務シフトをシステム化する

宴会業務に「ムダ・ムリ・ムラ」が多い

取り組みⅠ　業務を見直して改善策を構築する

分析

- 宴会部門のミーティングで現状分析を行ったところ、右のような非効率的作業が挙がった。これらは、長年にわたり、先輩社員から教えられたとおりに行っていたもので、当たり前の作業だと思われていた。

・動線のムダ
・皿やグラスを拭き直すムダ
・パントリーの扉の開閉
・宴会中、パントリーからいちいち飲み物を運んでいる
・パントリーが狭いうえに、整理整頓がされていない

実践

- 動線の問題は、「料理をいかに早く宴会場に運ぶか」というテーマととらえ、調理場とサービス担当が内線電話で密に連絡を取ることにした。
- 洗った食器を重ねておかず、タオルを敷いた容器に立てて置くことで、拭き直しをなくした。
- 宴会中は、パントリーの扉前をパーテーションで仕切り、扉を開閉せずに通行できるようにした（左写真）。
- 宴会場にドリンク専用のクーラーボックスを設置し、追加用ドリンクを常備することにした。
- パントリー内の整理整頓を徹底し、下げた皿などを置く棚を設置した。

成果

- 皿拭きやテーブルセッティングなどの事前準備、飲料サービスの方法について改善が図られ、作業時間が短縮できた。

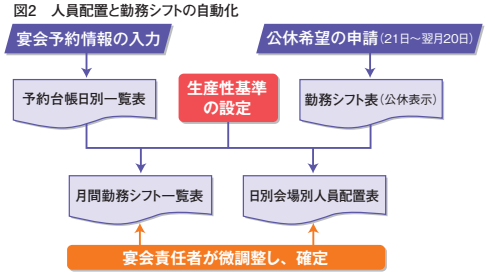
人員配置と勤務シフトの自動化で就労環境を改善

取り組みⅡ　予約内容に合ったサービス人員配置を自動化

実践

- 人員配置と勤務シフトをITで管理する仕組みを作るために以下の手順で取り組んだ（**図2**）。
- 宴会を4つのタイプに分類し、標準的なサービス人員を決めた（**図3**）。
- サービススタッフの熟練度によっても人員設定が変化することを踏まえ、Bスタッフのスキル度を1とした場合の、経験年数に応じたスキル度を設定した（**図4**）。

図2　人員配置と勤務シフトの自動化



生産性基準

a. 宴会の種別に合わせた投入人員（図3）
b. 準備から後片付けまでの所要時間
c. サービススタッフのスキル度（図4）
d. 責任者による会場配置
e. 同フロア、同時刻の宴会状況
f. 終業規則の就労体系

図3　スキル度を考慮したサービス人員

宴会区分	責任者	キャプテン	Aスタッフ	Bスタッフ	Cスタッフ	人員計	スキル度
一般宴会		1	1	2	1	5	5.2
立食		1		3	1	5	5.1
正餐	1	1	2	2	1	7	7.8
会議			1		2	3	2.7

※利用客60名の場合の人員配置モデル。

図4　サービススタッフのスキル度

区分	スキルレベル	平均時給
責任者	1.5	2,000円
キャプテン	1.3	1,700円
Aスタッフ（経験3年以上）	1.1	1,500円
Bスタッフ（経験1～3年未満）	1	1,300円
Cスタッフ（経験3カ月～1年未満）	0.8	1,100円

- 「生産性基準」「宴会予約情報」「従業員の公休希望」をシステムに入力し、自動的に1カ月の勤務シフト表と日別宴会別の人員配置表を作成する。ただし、急な予約変更などに対応するため、1週間単位でシフトの見直しを行うことにした。

成果

- 人員配置が自動化されたことで、シフト作成の手間が減るとともに、適切な人員配置ができるようになった。

まとめ

改善のポイント
・宴会業務の問題点を洗い出し、スタッフが自主的に改善策を構築した。
・業務の標準化を図り、人員配置をシステム化した。

施策の成果
・人員配置システムで繁閑に合わせた勤務シフトを組めるようになった。

残った課題
・勤務シフトや人員配置システムの改良。
・作業効率の見直しによる、さらなる生産性基準の向上。

改善のフィールド

（株）ホテルニューイタヤ
明治15年に割烹旅館として創業。昭和47年にホテルとしてスタートした。総客室数230室。宴会場大小10会場、レストラン4カ所、結婚式場、写真室を有する。
［所在地］栃木県宇都宮市大通り2-4-6
［創業］1882年
［代表取締役］田島 久夫
［従業員数］135人
［事業内容］ホテル業

参加団体
（株）ホテルニューイタヤ
ハーティス・コンサルタンツ（株）

ロイヤルパークホテル（東京都中央区）

提供すべきサービス品質を明文化

料理の「計画生産」にも取り組む

東京・水天宮前にあるロイヤルパークホテルは、ホテル内レストランの生産性向上を目指し、料理・サービスのレベルを自己評価できる品質基準作りと、オーダーを待つだけの調理から一歩進んだ計画的な生産管理に取り組んだ。全員で共有することができる明確な指標を持つことで、サービス手順の改善や、発注作業時間の短縮といった具体的な成果につなげていくことが狙いだ。

改善テーマ　サービス向上のための基準を作りたい

自己分析、ムダ削減のためのモノサシを

取り組みのきっかけ

ホテルのレストラン部門は、料理の味やサービスの外部評価はあっても、サービスに関する客観的な社内基準がなく、改善目標を作りにくかった。また調理場でも、食材発注や人員配置の基礎となるレシピが一元管理されておらず、発注量が多めになるなどのムダがあった。

課題1. 味とサービスを自己評価する基準を作る
課題2. 料理を「計画生産」できる仕組みを構築する

●既存の社内組織を活用

ロイヤルパークホテルは以前から顧客満足度の向上を目指して「ホテル品質向上委員会」を定期的に開催している。「サービス部会」「味部会」「雰囲気部会」の3つに分かれて活動してきた。今回の取り組みでは、品質基準項目の選定やその評価の場面でこの委員会が中心となって機能した。

社内の資産や意見を最大限に活用

改善のフィールドは、5S運動などで成果が出ていた中国料理店の「桂花苑」を選び、既存の組織や個人のノウハウなどの"社内資産"を有効活用する工夫をした。

取り組みⅠ　行動改善のための独自の品質基準を作成

分析

- これまでも、総務や企画など、ホテル内のさまざまな部門のスタッフで構成する「品質向上委員会」を毎月開催していた。
- 品質向上委員会のメンバーを中心にブレーンストーミングをすることで「予約に正確で、お客様が安心できる」という目標に対して、「予約を確認し、お名前でお呼びする」など、やるべき具体的な行動をキーワード化し、品質基準を定めた。

●品質基準作りの流れ

要素出し	整理	レベル設定
「ホテル品質向上委員会」のメンバーを中心に、レストランの「質」に関するキーワードを抽出した。	キーワードを整理し、顧客が求めるサービスに対応する形で、スタッフがやるべき行動をピックアップした。	行動ごとに「あるべき姿」「合格レベル」「不合格」の品質基準を設定。新設の内部評価委員会で定期的に見直す。

実践

- 内部評価委員会の定期評価で、顧客が不満を感じる可能性が高い手順があることが判明。改善につなげた。その一例が「料理の運び方」。従来は配膳担当が厨房と客席の中間点にあるワゴンに料理を置き、そこからサービス担当がテーブルに運んでいたが、担当者が気づかず放置されることもあり、料理が冷めないか顧客が不安に感じる可能性があった。そこでワゴンの位置を客席横に移動させ、サービス担当が気づきやすくした。

成果

- サービス品質の基準ができたことで、従業員が自らの行動を評価しながら、さらに品質を向上させようという意識が芽生えた。

取り組みⅡ　発注量や必要人員を計算できるシステムを作る

分析

- 料理の計画的な生産管理のためには、「いつどれだけの料理が必要」で、「その料理を作るために必要な食材と人員を、いつどれだけ準備するか」を把握することが重要になる。
- 従来は、材料や手順を示したレシピはあったが、使用量などが曖昧だったうえ、レシピから発注数を計算する作業は人手に頼っており、多めに発注しがちだった。また宴会の予約状況や料理内容は、パソコンに入力していたが、使用量計算につながっていなかった。

実践

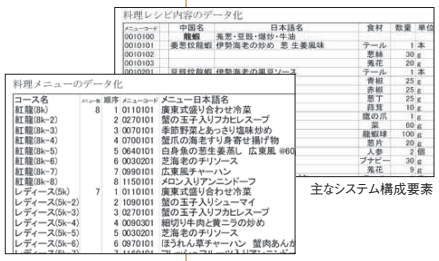
- スタッフの経験と勘に頼っていた発注や人員配置を、下図の要領でシステム化した。

●システム作りの流れ

レシピを統一化	仕入れと連動	工数計算し、人員を算定
既存のレシピを統一フォーマットで整理。注文が多いコースメニューは、単品料理を組み合わせる形で構成した。	予約状況を参考に、料理数を割り出し、必要な食材量を自動的に算定。仕入れ業者ごとに発注量を分ける仕組みに。	料理数から、調理にかかる工数を、仕込み、前菜などの部門ごとに求め、どれだけの労働量が必要かを計算する。

成果

- 食材発注量の計算を自動化したことで、伝票記入作業にかかっていた時間を1日当たり約2時間短縮できた。
- 計算ミスや、ゆとりをもたせた発注が減ったことで、食材の在庫日数は平均0.45日分削減できた。仕込品の在庫も従来の約3日分から、2～2.5日分に減量できた。
- 予約情報から当日、どのくらいの素材や人数が必要なのか、ある程度把握できるようになり、計画生産の基礎ができた。



主なシステム構成要素

まとめ

改善のポイント	・現場がそれぞれ持っていたノウハウや知恵を全社的に共有できるよう、サービスを評価する品質基準や、食材発注を自動化するシステムを構築した。
施策の成果	・品質基準ができた結果、サービス手順を改善するきっかけになった。 ・食材使用量の計算を精緻にすることで、在庫が削減できた。
残った課題	・今回の活動をホテル内の他のレストランに展開するとともに、品質基準や食材発注システムをさらに改善する。 ・品質評価基準については、外部評価との整合性をチェックし、必要に応じて項目を修正する。

改善のフィールド

（株）ロイヤルパークホテル

1989年開業の都市型ホテル。客室数406。成田空港直結の東京シティ・エアターミナルに隣接し、日本橋や兜町といった日本を代表する金融街にも近いため、ビジネス客の利用が多い

［所在地］
東京都中央区日本橋蛎殻町2-1-1
［設立］1987年1月
［代表取締役］藤原 康雄
［従業員数］538人
［事業内容］ホテル業

参加団体

（株）ロイヤルパークホテル
（株）プロフェッショナル ネットワーク
日本インダストリアル・エンジニアリング協会

ロイヤルパークホテル（東京都中央区）

和洋中のジャンルを超えてキッチンを全体最適

調理の前工程を集約し、食材在庫を削減

東京・水天宮にあるロイヤルパークホテルの営業において、大きな収入を占めるのは、「宴会」「レストラン」など料理を提供する部門。その重要なバックヤードであるキッチンは、和・洋・中といったジャンルに分かれているが、各キッチン間の交流が不十分で、ホテルとしてトータルに最適化が図られていなかった。今回は、各ジャンルのキッチンで重複していた食材の準備作業などの統合に取り組んだ。

●キッチンの位置づけ

ロイヤルパークホテルでは、“ホテルクッキングの顔”である宴会料理を作るキッチンをバンケットキッチン、その下準備を受け持つ部門をメインキッチンと位置づけ、日本料理、フランス料理、中国料理、鉄板焼といったレストランのキッチンを、セールスキッチンと位置づけている。

ホテルのキッチンで多く使われる「牛肉」をテーマに改善に取り組んだ

改善テーマ　メインキッチンの活用で質とコストを見直す

ホテル全体としての最適化がされていない

取り組みのきっかけ

ホテルの宴会・レストランのキッチンでは、それぞれ独自の仕事のやり方やノウハウを持っていて、個々に材料や手間におけるムダがある。例えば、材料の選定などは各キッチンのシェフがそれぞれの経験値に基づいて行っているため、最適でないケースもある。

課題　キッチンごとの業務プロセスを洗い出し、機能を集約する

キッチンごとに調理作業を行うムダを省く

取り組みⅠ　さまざまな条件を整え、メインキッチンに機能を集約する

和洋中すべてのジャンル（キッチン）で使用するうえ、コストが高い（全食材の20%以上）ことから、テーマを「牛肉」に決めた。

分析

- 食材所要量の算出から発注・検品・在庫チェック・下処理までの作業の手間について、それぞれのキッチンで実態調査を行った。
- 材料を仕入れてからの作業状況（**図1**）を見ると、調理以外の作業（発注や在庫管理、下処理など）がキッチンごとに重複していた。材料の在庫量・保管期間の違いが大きいことも判明した。

図1　牛肉に関する機能分担状況

調理作業・機能	バンケットキッチン	メインキッチン	コーヒーショップ	フランス料理	中国料理	鉄板焼	日本料理
納品時品質チェック	△	◎	×	◎	◎	◎	◎
下処理	×	◎	×	○	○	◎	×
カット・スライス	×	◎	×	◎	◎	◎	◎
下味付け	△	◎	○	◎	◎	○	○
キッチンでの調理	◎	×	◎	◎	◎	○	◎
対面クッキング	◎	×	◎	×	×	◎	×
盛り付け	◎	×	◎	◎	◎	○	◎
対面盛り付け	◎	×	◎	○	×	◎	×
残材料保存	○	◎	○	◎	◎	◎	◎
残材料転用加工	○	◎	○	◎	◎	◎	◎

◎：主体　○：一部分担　△：応援あり　×：分担なし

この部分の作業集約を試験的に実施

実践

- セールスキッチンの在庫量を最小限に維持するため、試験的に在庫保管・管理・発注・下処理の機能をメインキッチンに集約することにした。
- 各セールスキッチンの1日あたりの使用量から基準在庫量を設定し（**図2**）、通常時は、これを目安に必要量をメインキッチンに要求することにした。
- 材料切れなどのトラブルを避けるため、レストランの営業時間中はメインキッチンが稼動する体制に変更し、セールスキッチンが余分な在庫を持たないようにした。

成果

- セールスキッチンごとの在庫を最小にしたが、メインキッチンの在庫をさほど増やさずにカバーでき、全体で20%以上の在庫削減ができた。
- キッチン全体として、下処理までの作業量が10%以上削減した。

図2　各キッチンの基準在庫量

レストラン	部位の名称	基準在庫量	発注時期	発注単位
コーヒーショップ	オーストキューブミドル	1本	翌日不足予想	1本
	オーストチルドミドルヒレ	1/2本	翌日不足予想	1/2本
日本料理	オーストチルドミドルヒレ	3パック	2パック目開封	2パック
	仙台牛（サーロイン）	1コロ	翌日不足予想	1コロ
中国料理	和牛Eヒレ	なし	前日	翌日使用分
鉄板焼	オーストチルドミドルヒレ	1/2本	翌日不足予想	1/2本
	仙台牛（サーロイン）	2コロ	翌日不足予想	1コロ
フランス料理	和牛Eヒレ	1/2本	翌日不足予想	1/2本
	オーストキューブミドル	なし	前日	翌日使用分

取り組みⅡ　牛肉をテーマに、材料の標準化に着手した

分析

- 牛肉は国産とオーストラリア産に集約されているものの、料理・コスト・こだわりなどによって30種以上の部位が使用されている。セールスキッチンごとに別々の仕入れや発注が行われ、ほとんど同等品でありながら価格が異なるものもあった。

実践

- 標準化の一例として、日本料理で比較的少量使用する銘柄牛を鉄板焼レストランで使用する銘柄牛に統一した。

成果

- 銘柄牛に統一したことで、従来の下処理完了品より調達コストを削減できた。

まとめ

改善のポイント

・和洋中で分散していた調理機能の一部を集約した。
・現状分析に基づいて、現場の合意を形成しながら改善した。

施策の成果

・食材の仕入れと管理、下処理の機能をメインキッチンに集約したことで、在庫が安定し、鮮度が維持しやすくなった。
・重複していた機能と工程の見直しで、10%以上の業務効率化が図れた。

残った課題

・牛肉以外の食材全体についても、メインキッチンを活用する施策を検討し、対象の食材を増やす。

改善のフィールド

（株）ロイヤルパークホテル

1989年開業の都市型ホテル。客室数406。成田空港直結の東京シティ・エアターミナルに隣接し、日本橋や兜町といった日本を代表する金融街にも近いため、ビジネス客の利用が多い

［所在地］東京都中央区日本橋蛎殻町2-1-1
［設立］1987年1月
［代表取締役］藤原 康雄
［従業員数］538人
［事業内容］ホテル業

参加団体

（株）ロイヤルパークホテル
（株）プロフェッショナル ネットワーク

オークワ（和歌山県和歌山市）

鮮魚部門のバックヤード改善で、生産性を向上

レイアウト変更で無駄な移動を減らす

和歌山県を中心にスーパーマーケットやショッピングセンターなどを展開するオークワは、鮮魚部門の作業効率化に取り組んだ。魚をさばき、トレイなどに並べる作業は人手に頼るところが多く、作業が仕組み化されていないため効率が上がらない。従業員参加の改善運動で、バックヤードのレイアウト変更などを実施。無駄な移動の削減と従業員の意識改革を目指した。

改善テーマ　バックヤード作業の効率化と標準化

バックヤードでの作業が効率的に進められない

取り組みのきっかけ

鮮魚部門のバックヤード作業は、機械化が難しく、担当者の技量に頼るところが大きい。毎日入荷する魚種が異なり、刺身として提供する組み合わせも異なるため、手順は日々変化する。オークワでは作業マニュアルはあるが、新人はベテランの作業を見て覚えていくのが実情。作業場自体も動線が悪く、日々の仕事が効率的に進められないという問題があった。

課題1. 従業員の満足度向上を図り、職場環境を整える
課題2. 煩雑な作業を標準化し、作業効率を上げる

従業員の声を汲み上げ、モチベーションを上げる

取り組みⅠ　作業効率化に向けて、従業員の問題意識を抽出する

分析

オークワパームシティ和歌山店の鮮魚部門バックヤードに勤務する16人に対して、職場や作業に関する意識調査を目的としたアンケート調査を行った。職場の問題や改善についての質問も行い、改善活動の基礎データとする。

インタビュー項目

個人の業務に関する質問項目
自分の業務において問題に思うことはありますか
自分の業務において何か工夫している点はありますか
生鮮部門バックヤード全体に関する質問項目
現在の生鮮部門において何か問題に思うことはありますか
現在の生鮮部門において何か良いと思うことはありますか
何か職場をもっと良くするようなアイデアはありますか
現在の職場に対する意識に関する質問
職場に満足していますか
職場の仕事量はどうですか

従業員を対象に行った「意識調査」では、以下のような意見が寄せられた。

- 従業員のモチベーションに差がある。
- 仕事に興味を持てない従業員は、周囲とのコミュニケーションが不十分である。
- 現場責任者の異動によって仕事の内容が変わることに戸惑うことが多い。
- 全社レベルでの方針の共有が行われておらず、標準化が不十分。
- 仕事と給与が釣り合わないと感じる。

実践

- 目安箱や引き継ぎノートを設置して、コミュニケーションの活発化を図る。
- 定期的なミーティングを行って、仕事に対する興味や仲間意識を高める。

従業員へのインタビューの様子。

設置された目安箱。

整理整頓で1人の移動距離が15%減少

取り組みⅡ　バックヤードのレイアウトを改善する

定点観測カメラとハンディカメラをバックヤードに持ち込み、従業員の作業工程と作業場内の動き方を調査した。

分析

- 床にかがむなど、無理な姿勢で作業しなければならない。
- 通路にカートが散乱するなど、整理整頓が徹底していない。
- トレイなどの保管場所が不便。
- 鮮魚調理場所では、忙しいラッピング機の近くで、移動と交差が頻繁にある。
- 寿司製造場所は、2つの調理台の間の行き来が極端に多い。

かがんで作業をするため、腰に負担がかかっていた。

作業場の動線が悪く、従業員が交差してしまう。

実践

- 整理整頓を徹底し、カートが通路や作業場に散乱するのを防いだ。
- 鮮魚調理場所では、ラッピング機と調理台の位置と向きを変更するとともに、広い作業スペースを確保した。
- 寿司製造場所では、振り返り動作や無駄な移動が多かったため、1カ所で作業できるようレイアウトを変更した。

寿司製造場所。改善前（左）に比べ、改善後（右）はカート類が整理されている。

成果

- 広い作業スペースが確保できたため、安定した姿勢で作業ができるようになった。
- 鮮魚調理場所での1時間当たりの従業員1人の移動距離が、362mから307mへと約15%減少した。
- 従業員たちの自主的な取り組みにより、店頭における寿司のパックの陳列数が増加した。

まとめ

改善のポイント
- 従業員インタビューなどにより、作業効率化を阻む原因を把握した。
- ビデオで作業現場をチェックし、動線や作業の無駄を見つけた。
- 定例ミーティングや目安箱の設置など、従業員の潜在的な不満を汲み上げる仕組みを作った。

施策の成果
- 作業場が動きやすくなり、従業員の移動距離が短縮できた。

残った課題
- 全社レベルでの情報共有の推進、標準化を図る。
- 仕事内容と給与体系のバランスを見直す。

改善のフィールド

（株）オークワ

和歌山県を中心に1府6県でスーパーマーケットやショッピングセンターなどを計146店舗（2009年10月末時点）展開する。2009年2月期の売上高（単体）は約2559億円で、食品部門の売り上げが全体の約4分の1を占める。改善は、和歌山市にある「オークワパームシティ和歌山店」で行った。

［所在地］
和歌山県和歌山市中島185-3
［設立］1969年2月（創業は1938年）
［代表取締役］福西 拓也
［従業員数］約1万3000人
［事業内容］
スーパーマーケットを中心としたチェーンストア

参加団体

（株）オークワ
関西TLO（株）
国立大学法人和歌山大学

つぼ八 大森駅前店（東京都太田区）

客単価アップへの新しいアプローチ

お客を引き込むPOPや能動的接客で潜在需要を掘り起こし

生き残りをかけた厳しい戦いが続く居酒屋業界。生産性向上を目指し、つぼ八は「メニュー」と「接客」に焦点を絞った客単価アップのための新しい取り組みを実施した。店員の手作りPOPが購買意欲をそそってベストセラーを生む書店の事例をヒントに、感性に訴える手書きメニューを導入。来店客の行動傾向に合わせたきめ細やかな接客戦術を組み合わせ、注文増の実現を目指した。

●つぼ八 大森駅前店
駅前立地で、近隣はオフィス、住宅街などさまざまなエリアが入り混じる。主要客層は20～50才の会社員。店舗運営スタッフは店長1名、副店長1名、厨房3～4名、ホール4～5名。

※POP
商品名と価格、キャッチコピー、説明文、イラストを紙に描いた販促のための広告媒体。近年、スーパーや書店などで店員の手書きPOPが効果を上げている。

改善テーマ「あと一品」「より高い商品」の注文を増やしたい

客数が増えない中、売上増の方法を探る

取り組みのきっかけ

不況の影響で外食産業を取り巻く環境は厳しさを増している。特に居酒屋業態は過当競争状態で、客数を増やすことは難しいのが実情だ。経費の削減は限界という状況下で、なんとか売り上げを増やす方法はないものかと試行錯誤していた。

課題　来店客一人あたりの注文単価を増やす

POPメニューと接客に絞って改善を実施

取り組みⅠ　手づくり“感性メニュー”で来店客にアピール

分析

- 改善のモデル店舗は、オフィス街と住宅街を背景に立地し、居酒屋の典型的な顧客層を持っている「つぼ八 大森駅前店」に決めた。
- 店員へのヒアリングでは「おすすめメニューをアピールするのが有効」という意見が多かった。手書きPOP※をメニューに取り入れ、能動的な接客に結びつくかを検証することにした。

実践

- おすすめメニューを紹介した手書きPOPをテーブルに置いたが、来店客の反応は鈍かった。そこで、記載していなかった商品価格を明記し、人目を引きやすいキーワードや、会話のきっかけになりやすい店員の似顔絵を加えるなどの改善を加え、接客のツールとした。
- 高価格商品を紹介するメニューも別途作り、2種類の“感性メニュー”を揃えた。テーブルに置くだけでなく、店員が接客の際に「いかがですか」などと声かけも行うようにした。

成果

- テーブルに置いただけの期間と、置いたうえで接客時に店員が声かけした期間を比較したところ、後者の注文数が1テーブル当たり約3割増加した。
- 会話が弾むことを狙って作成した感性メニューを利用することで、接客に慣れない店員でも来店客と自然に会話を進めることができるようになった。感性メニューの存在自体が能動的な接客の実践を可能にし、店員の能力アップに役立った。

最初に作った感性メニュー（上）は、ポイントが分かりにくかった。改善策として、価格を明記し、分かりやすいキーワードに改良（右2点）したところ、声がけの効果もあり、注文数が増えた。

手待ち時間を使って積極的に需要を引き出す

取り組みⅡ　来店客の行動傾向分析で接客戦術を構築

分析

ホール係の行動を調査したところ、「手待ち時間」が勤務時間の10%を超えていた。そこで、この時間を使って潜在需要を引き出す接客に取り組むことにした。来店客を人数や年齢で分類した結果、以下のことが判明した。

- 最初の注文数が多いと、追加注文数も多い。追加注文数の多い来店客の初回注文数は、2人客は2.5品/人以上、3人以上のグループ客は1.5品/人以上。
- 若い(20代)グループは初期注文比率が高く、中年(30代以上)グループは追加注文比率が高い。
- 20分以内にドリンクの追加注文をする来店客は、年代を問わずよく飲む。

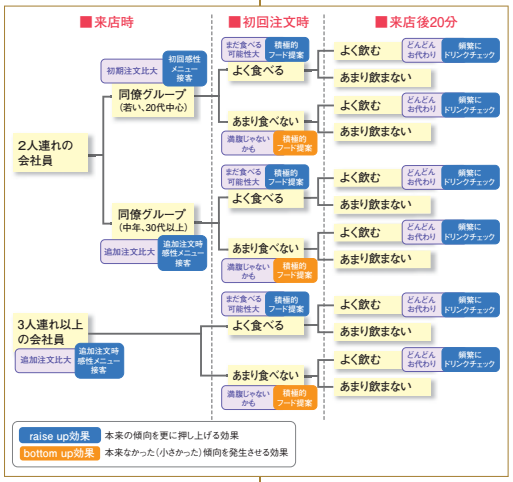
実践

- 来店客を行動傾向で分類し、注文の多い時に感性メニューを利用して高価格商品をアピールする戦術を展開した。

成果

- 上記の接客戦術で店員が積極的な接客を心がけるようになり、客単価は7%増となった。
- 来店客の行動傾向に合わせた接客のマニュアル化について、ベテラン店員から「接客の基準ができてやりやすくなった」「新人でも接客ができるようになった」との感想が寄せられた。

顧客行動傾向ごとの接客手法表



グループの人数と年齢、初回注文時の行動、来店後20分の行動で、樹形図状に接客方法を定めた。

まとめ

改善のポイント

- 客単価増に結びつく接客の機会を作るため、見やすさを強調した感性メニューを導入した。
- 店員個人のスキルや経験に依存していた接客手法を、顧客の注文パターンを分析して改良した。

施策の成果

- 来店客の行動をパターン化し、それぞれにあった“おすすめ”をすれば、潜在需要が引き出せ、客単価を上げられることが判明した。
- 接客方法がマニュアル化されたことで、店員の接客能力が向上した。

残った課題

- 接客手法が複雑になるため、経験の浅い店員でも混乱しないような教育・指導の仕組みが必要。
- 店舗生産性の根本である来店客数増の実験も今後検討すべき。

改善のフィールド

(株)つぼ八
居酒屋の先駆け的な存在。フランチャイズチェーン方式で、創業の地である北海道をはじめ、全国におよそ400店を展開する。全国の自然の恵みを提供するのがコンセプト。
［所在地］
東京都中央区日本橋本町3-3-6
ワカ末ビル5F
［設立］1982年4月
［代表取締役］塩野入 稔
［従業員数］約1600人
［事業内容］飲食業

参加団体

(株)つぼ八
住金物産(株)
グローバル生産・物流コラボレート研究所

JTBトラベランド（東京都中央区）

ワンストップサービスで顧客満足度アップ

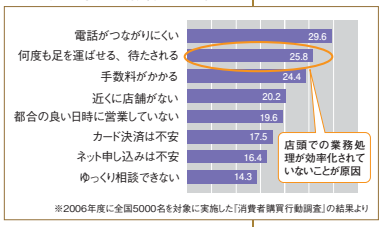
パッケージ旅行商品の販売の効率化による付加価値づくり

近年の旅行マーケットは、旧来の団体から個人へといった旅行形態や消費者嗜好の変化に加え、電話やインターネットを使った販売チャネルの多様化、航空券の直販などで環境が激変しつつある。さらには、旅行価格の低価格化も手伝い、1996年をピークとした旅行取扱額も長期低落傾向にある。小規模店舗展開により旅行商品の販売を行うJTBトラベランドは、窓口業務の効率化とシステムの高度化を図り、新たな付加価値づくりを目指した。

●変化への対応

旅行会社は、宿泊施設や輸送機関からの手数料を収益源としてきた。しかし、インターネットの出現によって、旅行者は宿泊施設や輸送機関と直接接点を持ち、個々にチケットを手配できるようになった。旅行会社は今、販売業務だけでなく、顧客ニーズに合わせた付加価値の創出が求められている。

旅行会社に対する消費者の不満



※2006年度に全国5000名を対象に実施した「消費者購買行動調査」の結果より

改善テーマ　窓口業務を見直し、顧客満足度を向上

旅行会社の対応に不満を抱く顧客が多い

取り組みのきっかけ

旅行業界で大多数を占める小規模旅行店舗において、もっとも多く販売されているのがパッケージ旅行。だが、窓口での顧客対応や契約業務など販売工程に手数がかかり、顧客も店頭に2回足を運ばなければならないという問題があった。

一方、顧客を対象に調査した「旅行会社への不満」の上位は、「電話がつながりにくい」「店頭に何度も足を運ばせたり、待たされたりで面倒」など、窓口での対応の悪さに起因するもの。顧客の利便性を向上させるためには、窓口業務の改善が急務とされていた。

取り組みの背景

外的要因
顧客は、旅行会社の店舗に何度も足を運ぶのが煩わしいと感じている。

内的要因
効率が良いはずのパッケージ旅行だが、販売に手間がかかる。

課題　窓口での旅行商品販売プロセスを効率化

販売効率を落としている問題点を見つける

取り組み　窓口業務を分析し、顧客の不満を洗い出し

分析

改善実験を行った場合とそうでない場合を比較検証するために、小規模店舗2店舗を選定。窓口業務における課題抽出のため、オペレーション分析※1と稼働分析※2を行ったところ、下記のような問題点が浮上した。

- 窓口とバックヤードとの連携が悪い。
- 本来、効率的に販売されるべきパッケージ旅行なのに、販売にかかわる業務が煩雑で利益率が悪くなっている。
- 顧客の2回来店を基本にしているため、受付や代金収受などの業務が重複していた。
- 2回目来店までに、手配書の保管や状況管理、連絡などの付随業務が発生していた。

取り組みを行ったJTBトラベランドの店舗。

実践

- 顧客の来店を1回ですませるためには、店舗におけるワンストップ・サービス※3が効果的ではないかという仮定を立て、実証実験を行った。
- ワンストップ・サービスの推進にあたっては、以下の取り組みを実践した。

①2回販売から1回販売への作業手順の改善
旅行代金の入金後に顧客に引き渡していたクーポン類※4を廃止するクーポンレス化を導入した。

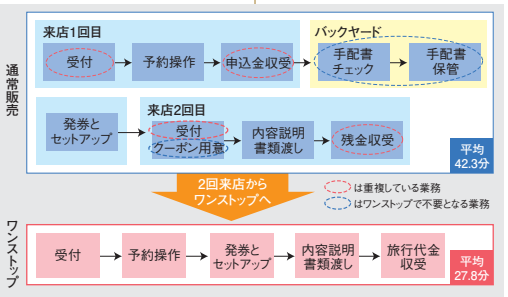
②顧客へのワンストップ・サービスの案内
顧客からよく見える窓口カウンターにワンストップ・サービス推進のポスターを掲示した。

③予約・手配関連業務にIT&技術を導入
従来は、端末からプリントアウトされた予約・手配の記録を、旅行手配書に手書きで記入していた。これをシステム化することで、販売業務フローにおける手配書の作成、予約内容の転記、転記ミスがなくなった。

ワンストップ・サービスで効率化される業務

- 当日中に販売が完結するため、顧客への次回来店の確認が不要
- 旅行代金の案内や入金処理が精算時に一括して行える
- 1回目の来店時に書類一式を顧客に渡すので、保管作業が不要
- 手配状況や入金状況のチェックが不要

ワンストップ化にともなう作業手順の改善



成果

- 2カ月にわたり、各店舗において積極的にワンストップサービスを推進したところ、従来の通常販売は1件あたり42.3分かかっていたのが27.8分と、14.5分の時間短縮（時間効率15%アップ）が見られた。
- 顧客サービス改善については、来店回数の減少と店舗での待ち時間短縮、旅行相談の充実という効果が期待できる。
- 顧客からは「所要時間が多少長くなってでも、1回の来店ですむならワンストップサービスを希望する」という声が多く聞かれた。

まとめ

改善のポイント	・無駄なプロセスを洗い出し、顧客が1回の来店ですむよう手順を見直した。
施策の成果	・従来は1件あたり42.3分かかっていたが、ワンストップ・サービスの導入で、14.5分の時間短縮（時間効率15%アップ）が見られた。 ・来店回数が減少したことで顧客の利便性が向上した。
残った課題	・効率化とサービス向上の因果関係を定量的に把握できるような仕組みや指標を設定し、さらなる効果を追求する。

※1　オペレーション分析
業務活動を細かく分解して可視化していくことにより、どの業務にどれだけコストと時間がかかっているか、何がネックになっているかが明らかになり、効率化のための改善点が特定できる。

※2　稼動分析
作業中の作業者や設備が実際に稼動している比率を、長時間にわたり調査・分析すること。

※3　ワンストップ・サービス
一度の手続きで、必要とする関連作業をすべて完了させられるように設計されたサービス。

※4　クーポン
宿泊施設や交通機関は、旅行会社から発行されたクーポンを利用客から回収し、銀行で決済する。現在は、旅行会社が予約完了時点で予約会社と決済することによるクーポンレス化が進んでいる。

改善のフィールド

（株）JTBトラベランド
店舗網は全国に420店舗（2009年6月1日現在）あり、店舗ネットワークとしては日本一を誇る。特にショッピングセンターや商業施設の中、また駅ターミナル周辺などに多数出店している。
［所在地］
東京都中央区日本橋兜町5-1
［設立］1971年2月
［代表取締役］伊藤 正人
［従業員数］3177人

参加団体
（株）JTBトラベランド
（株）ジェーティービー
（株）ツーリズム・マーケティング研究所

ジェイ・アイ・シー（東京都品川区）

旅行用パンフレットの付加価値向上と効率化

新たな付加価値パンフレットの導入で顧客満足度を向上

ジェイ・アイ・シー（JIC）は、大手旅行会社JTBの旅行用パンフレットを手がける。近年の旅行マーケットは、利用者のニーズが多様化しているだけに、旅行のイメージを大きく左右するパンフレットは重要な役割を果たす。そこで同社は、パンフレット制作の改善に取り組み、制作期間の大幅な短縮や、Webとの連携を容易にする新システムの導入に取り組んだ。

改善テーマ　Webとパンフレットの改善でサービス品質を上げる

人手に頼った手作業からの脱却

取り組みのきっかけ

旅行パンフレットは旅行者にとって重要な情報源となっているが、紙面に制限があるため、情報量に限りがある。また、紙面を補完するためにWeb上にデジタルパンフレットというコンテンツを制作してるが、十分に活用されていなかった。一方、パンフレットの制作過程においては、付加価値を生まない作業が混在し、スタッフのスキルにもバラツキがあり、非効率な状態となっている。

課題1. パンフレットの制作作業の効率を上げる
課題2. 旅行用パンフレットとWebを連携させる

ワークフローは整備されているのに、作業が標準化されていない

取り組みⅠ　パンフレット制作に自動組版システムを導入

制作作業システム化の概要

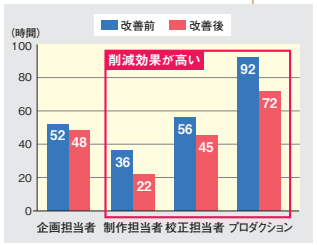
分析

- 制作作業のワークフローは整備されているものの、スタッフのスキルに大きなバラツキがあるうえ、さまざまな作業が混在するため、標準化されていなかった。既存の制作工程にITを使った自動化技術を導入すれば、作業が標準化され、工数削減も期待できる。

実践

- ワークフローを見直し、制作担当者が手入力していたデータを、旅行商品の企画担当者が直接入力することにした。
- 宿泊先の情報をデータベース化し、レイアウトに合わせて自動的に出力できる自動化技術を導入した。

自動化技術導入による
工数の削減効果



成果

- 企画担当者が直接データを入力することによって、制作担当者が指示書を作成する手間が不要になり工数が削減した。また、文字入力に関与する人間を減らすことで人為的ミスも減った。
- データベースと自動化技術の導入で、紙面制作の作業負担が減り、従来は236時間かかっていた制作期間が、187時間に短縮（約20%減少）した。
- パンフレットの制作期間が短縮されたことで、より新しい情報を掲載できるようになった。

パンフレットとWebの相乗効果を狙う

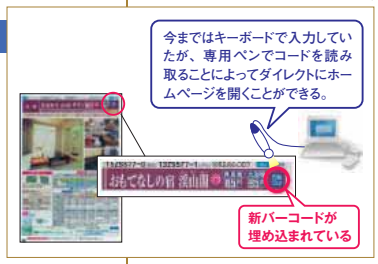
取り組みⅡ　新バーコードの導入で顧客満足度向上を図る

旅行会社における接客業務では、窓口担当者による“パンフレットに載っていない旅行情報の提供”が重要である。

分析

- 現在、JTBでは、Web上に「デジタルパンフレット」などを構築しているが、十分に活用されていない。窓口担当者へのインタビュー調査の結果「操作に時間がかかる」「操作が行いにくい」などの要因が明らかになった。

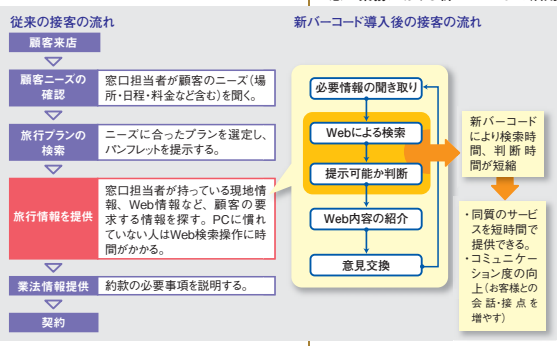
新バーコードの概要



実践

- 専用のスキャナペンでなぞるだけで、パンフレットに関連しているWebページを開くことができる、新バーコードシステムを導入した。モデルとなるパンフレットを選定し、専用のコードを埋め込んだアイコンを掲載し、モデル店舗で展開した。

窓口業務における新バーコードの活用



成果

- 今まで手入力でWeb検索を行っていた時間が短縮され、顧客とのコミュニケーションの時間が6～20%増えた。
- 既存のコンテンツが有効活用でき、サービス提供の幅が広がった。

まとめ

改善のポイント	・パンフレット制作フローを見直し、ITを活用した自動化技術の導入。 ・新バーコードを活用し、パンフレットとWebを連携させることによる窓口業務のサービス向上と効率化。
施策の成果	・パンフレットの制作にかかる時間を、約20%短縮できた。 ・パンフレットとWebの効果的な連携で、付加価値が高い接客サービスができるようになった。
残った課題	・新バーコードは今後複数店舗で試行を行い、測定・評価を行う。 ・モデルとなったパンフレット以外への展開と、自動化技術の精度向上。

改善のフィールド

（株）ジェイ・アイ・シー

JTBグループの広告会社として、パンフレットやCM、新聞・雑誌広告、イベントなど、各種広告の制作を行っている。

［所在地］
東京都品川区上大崎2-24-9
アイケイビル
［設立］1951年
［代表取締役］前田 和久
［従業員数］476人（2009年3月1日現在）
［事業内容］広告

参加団体

（株）ジェイ・アイ・シー
（株）日本能率協会コンサルティング
（株）ジェイティービー
JTB印刷（株）
（株）JTB物流サービス

◎サービス品質の向上　◎人材育成・ES向上

島根県旅客自動車協会（島根県松江市）

ドライバー育成で観光タクシーを活性化

ガイド業務のマニュアル化や認定制度でモチベーション喚起

地方のタクシー業界では利用客の減少傾向に歯止めがかからず、賃走業務以外の新しい収益を生むビジネスの展開が求められている。島根県旅客自動車協会は、観光タクシー業務を増加させるために、観光ガイド業務をマニュアル化するとともに、ドライバーに対して講習や認定試験を実施することで、観光タクシードライバーの育成と、顧客サービスの向上を図った。

改善テーマ　観光タクシー業務の拡大

質の高い観光タクシー事業を確立したい

取り組みのきっかけ

豊かな観光資源に恵まれた島根県。団体客が減少する一方で、増加する傾向にある個人観光客は、旅先での観光の足にタクシーを利用することが多い。だが、県内のタクシードライバーの観光ガイドとしてのスキルは決して高いとは言えない場合が多いのが現状だ。タクシー事業者の観光分野における発展のためには、ドライバーの観光ガイド技術の向上が不可欠だった。

課題1. 観光ガイド水準の向上
課題2. ツアー内容の見直しと改善

認定制度の導入でドライバーのモチベーションが向上

取り組みⅠ　マニュアルを作成し、講習会と認定試験を実施

実践

- 出雲地区をモデル地区にして「出雲観光マニュアル」と「観光タクシー乗務員　接遇マニュアル」を作成し、希望者を対象に講習会を開催した。
- 勤務状況に合わせて多くのドライバーが参加できるよう、講習会を複数回開催した。観光情報で39人、接遇マナー講習で71人が受講した（同支部のドライバー総数は338人）。
- 希望者を対象に「観光ガイド認定試験」※1を行い、観光ガイドに関する学習の進度と習得度に応じて認定証を発行した。受験者数は69人で58人が合格した。

「出雲観光マニュアル」（左）と「観光タクシー乗務員接遇マニュアル」（右）。

接遇講習では、マニュアルを使った講義だけでなく、接客を模した実践的な講習も行われる。

成果

- 両講習ともに「受講して良かった」という声が多く、講習会への再参加意向は約9割に達した。
- 接遇マナー講習により、通常のタクシー業務での接客が改善する効果も期待できる。
- 認定試験はドライバーのモチベーションを上げるきっかけとなり、多くの合格者が出た。
- 認定証を車内に掲示することで、利用者に品質水準を明確にすることができた。
- 試験問題自動作成システム※2の構築で、今後の持続運営のメドが立った。

※1　観光ガイド認定試験
・観光情報35問、接遇マナー15問で構成
・観光情報、接遇マナーそれぞれが60%、2つ合わせて75%以上の得点を合格ラインとする
・合格者には「観光ガイド認定ドライバー」の認定証を発行

※2　試験問題自動作成システム
各地区の観光ガイドマニュアルの内容に応じた問題作成システム。PCデータベースに蓄積された試験問題から、ランダムに神社9問、行事4問、名所旧跡11問、自然6問、生活習慣・その他5問、接遇15問を抽出し、問題用紙を編集できる。

実験的におすすめコースを作成

取り組みⅡ　4種類の観光コースで顧客ニーズを把握

実践

- “地元の観光タクシーならでは”という目玉商品にすべく、人気の観光スポットや穴場を織り込んだモニターツアーコース4種類を設定し、利用者の反響を調査した。
- インターネットとチラシで「観光タクシーモニタープラン」の参加者を募集した。
- 多様なニーズに応えるために、利用者ごとにアンケートで満足度を調査し、コースや時間配分、ガイドの内容について随時改善する仕組みを設けた。
- 「観光ガイド認定ドライバーがエスコート！」と書き込んだチラシ約4800枚を、地元のホテル・旅館などに置いた（ほとんどさばけてしまうほどの人気だった）。

「観光タクシー」モニタープランの参加者募集チラシ。

成果

- 認定証の掲示により、利用者から「安心感・お得感が向上した」という声が聞かれた。
- 新聞紙上にも取り組み全体が紹介されたことで広く広報でき、ドライバーのモチベーションも上がった。
- 利用者へのアンケート調査によって、顧客ニーズやツアー内容の問題点が明らかになり、今後の改善に役立てることができた。
- 利用者の満足度も高いことから、継続して事業を実施することになった。

観光ガイド認定ドライバーが出雲の名所・観光地を案内する。

まとめ

改善のポイント	・観光ガイドスキルの向上のためのマニュアルを作成し、ドライバーに対して講習と認定試験、認定書発行を行った。 ・テスト的にツアーコースを設定し、顧客の反響を聞いた。
施策の成果	・観光ガイド認定されたドライバーが接客することによって、利用者の満足度が向上した。
残った課題	・継続的な学習のためのドライバーのモチベーション向上。 ・認定試験に参加しなかったドライバーの意識改革。

改善のフィールド

（社）島根県旅客自動車協会
島根県内10支部、105社のタクシー会社、47社のバス会社が加入する事業者協会。
［所在地］
島根県松江市馬潟町帰り木64-3
［設立］1976年7月

参加団体
（社）島根県旅客自動車協会
（株）バイタルリード（トラベルクリエイト）

クイーンマリアージュ名古屋(愛知県名古屋市)

顧客のブライダルニーズを引き出す

マニュアルの整備でスタッフの早期育成

少子化・非婚化・晩婚化傾向に伴い厳しい環境下にあるブライダル業界。クイーンマリアージュ名古屋は、直営のウエディングレストラン「キングオブベッカム」で、サービス内容を差別化するための仕組みづくりと、活動を定着させていくための施策に取り組んだ。新郎新婦が真に望む婚礼品質の提供、スタッフの能力アップと新人の早期育成を実現させることで、提供するサービスの品質向上と売り上げアップを目指した。

●ウエディングプランナー
ウエディングプランナーは、カップルが始めて訪れたときの相談・打ち合わせから契約、挙式・披露宴のコーディネート、当日の進行を担当する。挙式・披露宴が集中する土・日は休むことができず、カップルの時間が取れる夕方からの打ち合わせが多いため、どうしても時間外勤務が多くなる。人気の職種にかかわらず、平均勤続年数は3年前後と短い。

●営業と施行
ウエディングプランナーの仕事の進め方には、打ち合わせから披露宴当日までを一人で担当するパターンと、相談から契約までの「営業」と、契約後から当日までを担当する「施行」とに分けるパターンがある。キングオブベッカムでは、営業と施行を分け、それぞれ責任を持たせている。

挙式のイメージを提案する「コンセプトシート」(上)と、ビジュアル主体に挙式のストーリーを提案する「ドリームストーリー」(下)。

改善テーマ 顧客ニーズの把握と人材育成

期待以上の高品質なブライダルを提供するために

取り組みのきっかけ

結婚式を希望する顧客の大半は、あまり具体的な希望を持っていないことが多く、ウエディングプランナーが何度か打ち合わせをしながら具現化している。しかしプランナーのスキルにはバラツキがあり、顧客が本当に求めている結婚披露宴なのかどうかを判断できなかった。

課題1. 顧客のニーズを把握する
課題2. 社員育成のプロセスを改善する

顧客の要望を具体化する仕組みを作る

取り組みⅠ　問題点の要因を踏まえて改善策を実践

分析
- 挙式後のアンケートでの評価は高いが、ウエディングプランナーが新郎新婦の真の要望を聞き出せていないのではないかという問題意識があった。顧客の要望を汲み取り、付加価値を提案することができれば、結果的に客単価も上がっていくものと考えられる。

実践
- 新郎新婦の要望をきちんと聞き出していく方法として、挙式のイメージを提案する「コンセプトシート」、それを元に写真などでストーリーを描き上げるビジュアル主体の提案書である「ドリームストーリー」を作った。「ドリームストーリー」で具体的なプランを提案することで、顧客の興味を引き出す付加価値を提供していく。

成果
- アンケート調査の結果、「非常に不満だった」「少し不満だった」という評価の発生率が、取り組み以前の9.7%から4.9%に半減した。
- 「ドリームストーリー」を営業活動に活用したところ、成約率は26.6%から34.6%と、8ポイント上昇した。

ブライダルイメージの提案から挙式・披露宴までの流れ

新郎新婦のヒヤリングシートを基に、具体的なストーリーを設定した「コンセプトシート」を作成
→ 既存の写真などで挙式イメージをストーリーに仕立てた「ドリームストーリー」をスタッフが作る
→ 「ドリームストーリー」を基に挙式披露宴の打ち合わせをすることで、より具体的に要望を聞き出す
→ 挙式・披露宴

ブライダルスタッフを早く一人前に育てたい

取り組みⅡ　作業を標準化するためのマニュアルを整備

分析
- 新人社員が仕事に自信を持ち、ウエディングプランナーとして一人前になるまでに半年以上を要している。育成に時間がかかる要因としては、「指導に当たるプランナーの指導方法にバラツキがある」「知識、処理業務、対応、と覚えることが多い」「育成の仕組みが機能していない」が挙げられる。

従来は、お辞儀の仕方一つでも、個人で理解の仕方に差があり、新人に教える際にもバラツキがあった。今回、マニュアルを映像化することで、基本を示すことができ、ブレが少なくなった。

実践
- 従来、「営業」と「施行」2冊でまとめていたマニュアルを「ハウスルール編」「営業編」「施行編」「クレーム対応編」の4冊に改定。新人育成を効果的に行うために、自己学習用としてマニュアルを映像化した。
- 新人育成の期間を4カ月に設定して、キャリア育成のスケジュールを作成した。
- 新人はまず営業に配置され、担当チーフの指導のもと、月間成約数4件の実績を上げてから、契約後の顧客の挙式・披露宴をコーディネートする業務担当へ移っていく。

成果
- マニュアルを映像化したことで、お辞儀の仕方一つに至る基準が明確になった。先輩プランナーにとっても、初心に立ち返るために有効なマニュアルとなっている。
- 自己学習ができるので、指導担当の負担が減った。

まとめ

改善のポイント	・顧客の要望を具体化する提案の仕組みを作り上げた。 ・マニュアルを映像化し、新入社員が自己学習できる仕組みを作った。
施策の成果	・新たに導入した「ドリームストーリー」によって、顧客満足度が向上。客単価が上るとともに、成約率がアップした。 ・マニュアルを使いやすく改定したことで、半年以上かかっていたウエディングプランナー育成が4カ月に短縮できた。
残った課題	・「ドリームストーリー」を提案する側のスタッフのスキル向上で、顧客満足度をさらに高める。 ・業務効率化で、ウエディングプランナーの時間外労働を削減する。

改善のフィールド

(株)クイーンマリアージュ名古屋
パッケージプランではなく、顧客の要望に合わせて挙式披露宴をデザインするウエディングレストラン「キングオブベッカム」を展開。「クイーンアリス」オーナーシェフ石鍋裕氏監修による料理、1日2組までの貸切りにし、ゆったりできるという点が好評を博している。
[所在地] 名古屋市瑞穂区高田町5-2-3
[設立] 2006年7月3日
[代表取締役] 溝口 耕児
[従業員数] 18人
[事業内容] ブライダル業

参加団体
(株)クイーンマリアージュ名古屋
ハーティス・コンサルタンツ(株)

コナミスポーツ&ライフ(東京都港区)

作業内容と要員配置見直しで接客品質を確保

効率的な窓口運営で顧客に不満を抱かせない

コナミスポーツ&ライフは、顧客に不満を抱かせないサービスを維持・向上し、コストミニマムを推進するために、フロント業務における各種作業の効率化を目的とした活動を行った。入退館業務を見直すことで、顧客に直接対応しない「準稼働」時間の削減に取り組むとともに、顧客の待ち時間を発生させないための改善策としてフロント要員配置の最適化を図り、一定品質のサービス提供を目指した。

※累積度数分布図(パレート図)
問題解決・改善に当たってどの項目が重要かを判断する際に使われる。製造現場で品質不良の原因や状況を示すために使われることが多いが、サービス業の作業分析にも活用できる。

改善テーマ　フロントにおける各種作業を効率化

顧客の不満が発生しかねない状況がある

取り組みのきっかけ

フロント業務では、ある時間帯では待ち時間が長くなり、顧客の不満が発生しかねない状況にあるが、別の時間帯ではスタッフの手待ち時間が発生することが多い。

課題　サービスの維持・向上で顧客満足度向上

図1　業務別所要時間の累積度数分布図(1カ月あたり)

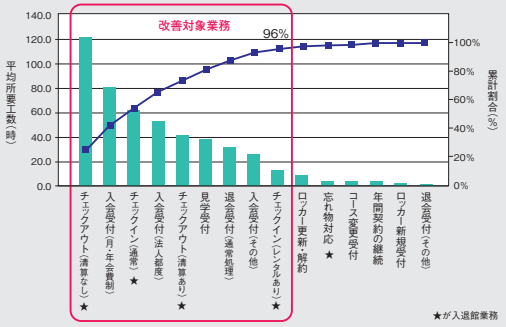
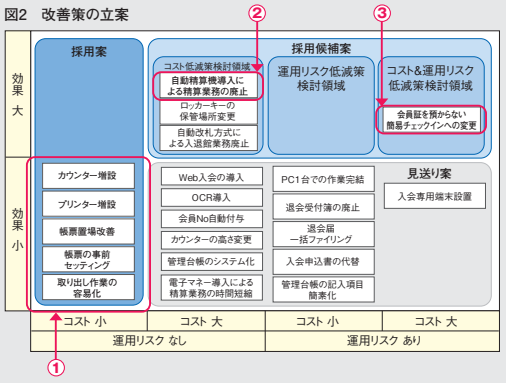


図2　改善策の立案



「準稼働」時間の削減に着手

取り組みⅠ　フロント業務の全体像を把握し、改善策を決定する

分析

顧客とのコミュニケーションが発生する「稼動」時間は現状維持し、パソコンの入力や帳票記入、スタッフの移動など、「稼動」を補助する「準稼動」時間の削減に取り組むことにした。

- スタッフへのヒアリングによる現状分析を基に業務ごとの所要時間を累積度数分布図(**図1**)※にまとめ、改善対象業務を明確にした。
- 累計割合96%までの作業(**図1**、赤枠内)を改善対象業務とした。
- コストと効果を勘案して改善案の検討・絞り込みを行い(**図2**)、実施年度の予算内で対応できるテーマとして、以下の3つを策定した。

① フロントのレイアウト改善による手続き業務の効率化
② 自動精算機導入で人手による精算業務を廃止
③ 顧客から会員証を預からない簡易チェックイン方式の採用

採用案項目の5案は、現場レベルですぐに実施できるものとし、採用候補案項目の4案は施策化を検討するものとした。

成果

- 離れた場所にあったパソコンやプリンターをフロントに移動するなど、動線見直しによるレイアウト変更の結果、9.3時間/月の改善効果が見込める。
- レジの入力、釣り銭やレシートの発行など、精算業務の自動化による改善効果は18.7時間/月。
- 会員証とロッカーキーの受け渡しがなくなったことによる改善効果は127.1時間/月。
- テーマ①～③の実施で、月あたり155.1時間(準稼動時間の約6割)の削減効果がある。

時間帯ごとに必要な窓口数を算出する

取り組みⅡ　窓口スタッフを適性配置する

- 入館者の実績データを分析し、いつどれだけの顧客が窓口を利用するのかを把握した。
- 入退館業務は主に会員証やキーの受け渡しなど短時間作業で、手続き業務は入・退会に伴う書類記載など時間がかかるため、別々に窓口を設ける。
- スタッフの経験から、顧客が不満に感じ始める「待ち人数」を、入退館業務で4人、手続き業務で3人と設定した。
- 入館者モデルと退館者モデルから入・退館者数モデルを設定し、曜日別・時間別の検証を実施(**図3**)。1年分の社内データと合わせて分析し、最適なフロント要員数を算出した(**図4**)。

図3　時間帯別入館者数変動

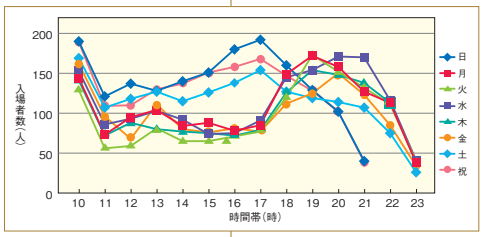
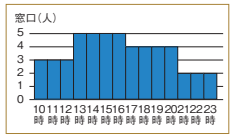


図4　必要窓口数(土・日・祝日)



成果

- 入退館業務、手続き業務ともに、改善シミュレーションで目標値に近い数値が得られた。
- 最適窓口数が算出できたことで、各施設に合わせたシフトを組むことが可能になった。

まとめ

改善のポイント
・顧客の待ち時間に対する不満を解消するため、フロントのレイアウト変更、スタッフの適正配置で作業効率化に取り組んだ。

施策の成果
・フロント業務全体では、準稼動時間が155.1時間/月削減できた。
・入退館業務の際の過剰サービスの抑制、手続き業務におけるサービス不足など、改善の必要なポイントがあることも明らかになった。

残った課題
・他店舗への展開については、それぞれ実施可能な改善策をまとめ、導入効果とコストの詳細を検討する。
・災害発生時の対応などについてルールを整備する。

改善のフィールド

(株)コナミスポーツ&ライフ

スポーツクラブの開発・運営を全国展開するとともに、市区町村や民間企業の各種スポーツ施設の運営を受託。施設外では、法人向け健康指導や地域支援事業などの出張サービスを行っている。
[所在地]
東京都港区赤坂9-7-2
[設立]1973年3月
[代表取締役]田中 富美明
[従業員数]1541人(2009年3月31日現在)
[事業内容]
スポーツクラブ開発・運営

参加団体
(株)コナミスポーツ&ライフ
(株)日本能率協会コンサルティング

しんまち元気村（群馬県高崎市）

指導担当が使いやすいOJTの仕組みを作る

業務効率化で新人を教える時間を捻出

特別養護老人ホームなどを運営するしんまち元気村は、新しく入った職員に対する指導方法を取り上げて、改善に取り組んだ。リーダー職の職員がOJT（実地指導）で教えているが、日常業務が忙しいため、時間を割けず、きちんと指導できないことが多かったためだ。指導担当の日常業務を効率化できる仕組みを作るとともに、指導項目や使う資料を再検討。指導担当の勤務シフトの見直しも行った。

●OJT
教育・研修を行う際、職場に配属し、そこで実際の仕事を通じて業務の手順やルール、心構えなどを教えること。On-the-Job Trainingの略。サービス業ではOJTで業務を教えることが多い。

一般職員と指導担当の会話を23日間にわたって収録。どんな内容の指導が多いかを把握した。

改善テーマ　介護現場のリーダー職の指導力を高める

OJTは重要だが、指導担当には教える時間もスキルも不足

取り組みのきっかけ

高齢化社会の進展とともに介護ビジネスは急拡大しているが、人材育成の仕組みが確立していない例が少なくない。しんまち元気村では、新入職員に対するOJTは、リーダー職の職員が担当しているが、指導担当は日常業務が忙しく、OJTのための時間を確保できない。指導の知識・スキルが不十分なうえ、積極的に指導しようという意識も薄く、OJTが育成制度として、きちんと機能していなかった。

課題1. 指導担当の業務効率化を図る
課題2. 指導に役立つ育成の仕組みを整備する

リーダーと職員への調査で改善点を洗い出し

取り組みⅠ　業務効率化で、OJTの時間を捻出

分析

- 指導担当が忙しい理由を探るため、指導担当と職員の双方にインタビューを実施。「書類作成の負担が大きい」「勤務シフトが不規則」など、複数の問題点が浮かび上がった。その後、職員に対するアンケート調査をした結果、「書類作成の負担」が最も大きいことが明らかになった。

実践

- 新入職員のOJTで使用する書類のフォーマットを変更。従来は職員が疑問点を書き、それを指導担当が添削する形だったが、2人が口頭でやりとりしたうえ、その結果を新入職員が記録する形にした。
- 職員間の情報共有のため同じ内容の書類を2種類作っていたが、1種類に統一し、誰でも閲覧できるようにした。
- 備品管理場所の一覧表を作成。バックヤードで備品を探さなくてもすむようにした。

取り組みⅡ　頻度の高い作業をマニュアル化。勤務シフトにも反映

分析

- 指導担当と職員の間の会話を23日間にわたって収録。音声データを分析することで、指導担当と職員の間でどんな作業について話す機会が多いのかを調べた。その結果、介助では「移乗」「入浴」「食事」が上位を占めていた。

実践

- 「移乗介助」「入浴介助」「食事介助」について、写真入りのマニュアルを新たに作成。OJTで教えやすくするとともに、新入職員の介助技術にバラツキが出ないようにした。
- OJTで教えるべき内容は、業務別に分けられていたが、レベル別に初級から学べる内容に変更した。

新たに作成された個別マニュアル

成果

- 指導担当が新入職員に対して、どの段階でどこまで指導すればよいかが明確になり、OJTによる指導がしやすくなった。
- マニュアルができたことで、指導担当にとっては、同じ指導を何度も繰り返したり、指導ポイントが抜け落ちたりすることが少なくなった。新入職員にとっても、OJTを受ける際の不安が解消された。
- 指導担当へのインタビューでは、新入職員の成長を実感できるようになったため、OJTにやりがいを感じるようになったという評価が出た。

まとめ

改善のポイント
- 指導担当がOJTを行う時間を確保するために業務プロセスを見直し、指導項目を変更し、個別マニュアルを作成した。
- モチベーション向上のために、OJT前研修の内容を見直した。

施策の成果
- どの段階でどこまで指導すればよいかが明確になり、OJTによる新入職員の指導がしやすくなった。
- 負担が増すだけと考えていた新入職員のOJTに、指導担当がやりがいを感じるようになった。

残った課題
- OJTの対象者を新入職員から中堅職員に拡大する。
- より高品質な介護サービスの提供を目指して、暗黙知として職員が持っている知識やスキルを洗い出し、形式知にしていく。

改善のフィールド

社会福祉法人 しんまち元気村
「普通に生きる」を理念に掲げ、特別養護老人ホーム「花みづき寮」やデイサービスセンターなどを運営。それぞれの入居者の自立した生活を支えるために、全室個室や少人数によるケアを実施している。
［所在地］
群馬県高崎市新町1863
［設立］2002年7月
［理事長］古井戸 榮治
［従業員数］97人
［事業内容］
特別養護老人ホームやデイサービスセンターなどの運営

参加団体

社会福祉法人 しんまち元気村
（株）マーケティング・エクセレンス

日本ケアサプライ（東京都港区）

利用者にも介護職員にも“楽”な介護を

同時に利用者の安全性・自立性も向上

高齢者介護サービス会社の日本ケアサプライは、2つの特別養護老人ホームで、介護サービスの生産性向上に取り組んだ。経験豊かな介護職員が不足しがちな状況の中で、介護職員の肉体的な負担を軽減するとともに、利用者の安全性や自立性を向上させることが狙いだ。活動では、介護プロセスごとの作業を分析し、課題の抽出を実施、サービス全体の向上を目指した。

抱き上げての移乗作業は、介護職員の腰痛の原因だった。

改善テーマ　利用者、介護職員の負荷を減らす

介護する側も、される側も辛い

取り組みのきっかけ

介護職員の人手不足が問題になっている中、介護職員への肉体的な負担が大きいことが課題になっていた。特に自立が困難な利用者を車いすからベッドへと移動させる移乗介助や入浴介助は重労働であり、腰痛などの健康障害を引き起こす介護職員が少なくなかった。一方で、入浴などに際し、利用者を安全に介助できているかどうか、きちんとした分析ができていないという課題もあった。

課題　介護職員と利用者の双方が満足する介護プロセス作り

介護の場面ごとの現状を把握し、最適な介護動作を検討

取り組み　最新の介護機器を導入し、サービス向上に向けた施策を実施

分析

- 介護職員がどんな作業をし、利用者がどんな状態でケアを受けているかという実態をつかむため、介護用ベッドから車いすへの移乗介助と、入浴介助などの作業分析を実施した。
- 車いすが利用者の体に適合していない場合、前すべりの姿勢になってしまい、その結果、長時間使用すると、利用者の血流が悪くなったり、脊椎の変形や床ずれを起こしたりするリスクがあった。
- 介護職員については、行動記録センサー※を用いた調査も行った。作業の時間だけでなく、作業の大変さを把握することで、介護職員の作業負荷を数値化し、負担軽減のための参考資料とした。
- チェックシートに介護職員と利用者の行動や状態を記録し、負担の大きい動作や運動を見つけることでプロセス改善の検討材料とした。

行動チェックリスト例　介護者用

7時		介護者①
0～3	排尿・排便（介助、見守り、後始末）	敷地内の移動介助
～6	敷地内の移動介助	職員移動	日常まし介助
～9	排尿介助	日常まし（言葉かけ、介助）	
～12	排尿（介助、見守り、後始末）	日常まし（言葉かけ）	
～15	日常まし（言葉かけ）	排尿（介助、見守り、後始末）	敷地内の移動
～18	日常生活介助	職員移動	日常まし（言
～21	移乗介助	排便（介助、見守り、後始末）	
～24	敷地内の移動介助		
～27	配膳介助	利用者に挨拶・言葉かけ	
～30	配膳介助		
～33	配膳介助		
～36	配膳介助	利用者に挨拶・言葉かけ	
～39	摂食介助	清拭介助	
～42	起座介助	テーブル設置	介助者用の椅
～45	摂食（言葉かけ、介助）	清拭介助	
～48	摂食（準備、言葉かけ、介助）		
～51	職員移動（ナースコール対応）	日常まし（言葉かけ、介助）	
～54	敷地内の移動介助	起座介助	

※行動記録センサー
人間の動きの速度や加速度をセンサーで感知し、生活の中でどの程度の運動をしているかを時系列で把握する。今回は腕時計型を上腕に付けて使用した。

実践

- 安全かつ安定した移乗介助のため、入浴の際の浴室固定式のリフトなど、最新の介護機器を導入した。
- 車いすについては、利用者の座位を安定させることが容易な高機能車いすを採用することにした。
- 介護職員を中心に、介護機器の使用方法や介助のテクニックについて、指導する研修を実施した。
- 介護機器導入後は、利用者の様子を報告しあう観察検討会を定期的に実施し、利用者へのサービス向上に向けた活動を行った。

リフトを利用することで、1人の介助者によって安全かつ安定的に移乗できるようになった。

リフトを利用した入浴では、介助者が利用者と対面して会話しながら洗体できる。

安全性が向上し、利用者、介護者ともに大幅に負担が軽減

成果

- 2人の介助者が必要だった移乗介助が、リフトを使うことにより、1人でできるようになった。また介護職員の肉体的な負担が軽減した。
- 安定した状態で介助できるので、利用者も痛みや不安を感じなくなった。落下や転倒のリスクが低減し、安全性も向上した。
- 高機能車いすに変えたことで利用者の座位が安定。長時間の座位が可能となり、離床が促された。
- 車いすの自走が可能になり、介護職員の手を借りずに施設内のイベントなどにも参加できた。

以前の車いすでは、一時的に座位が安定しても、時間が経つと前すべりの姿勢になりやすかった。

高機能車いすは、座位姿勢を微調整する機能があり、長時間安定した姿勢を保ちやすい。

まとめ

改善のポイント
- 介護職員がどんな作業をしているか、作業時間や負荷などの実態を把握し、必要な施策を検討した。
- 専門家の意見を取り入れながら最適な介護機器を導入した。

施策の成果
- リフトや高機能車いすの導入で、利用者の苦痛や事故のリスクが軽減し、自立性が向上した。
- 介護者の負担が軽減し、仕事のモチベーションも上がった。

残った課題
- プロセス改善手法のマニュアル化と、サービス向上に向けた活動の継続。

改善のフィールド

（株）日本ケアサプライ

「日本の介護を、本気で良くしたい」を合言葉に設立。介護保険制度のレンタル対象となる電動ベッド、車いす、入浴補助用具などの福祉用具を地域の福祉用具レンタル事業者へ貸し出し・販売する事業を中心に、地域に応じた在宅介護サービス事業を展開する。

［所在地］東京都港区芝大門1-1-30
［設立］1998年3月
［代表取締役］渡邉 勝利
［従業員数］388人
［事業内容］福祉用具サプライ事業及び在宅介護サービス事業

参加団体

（株）日本ケアサプライ　（株）FID
福祉技術研究所（株）　（株）メソッド
高齢者生活福祉研究所
特別養護老人ホーム 吹上苑
特別養護老人ホーム 晴楓ホーム

ポピンズコーポレーション（東京都渋谷区）

資材在庫を見える化し、ムダを排除

在庫ロスを減らすとともに、業務の効率化にも貢献

保育所大手のポピンズコーポレーションは、保育所内にある資材在庫の適正化に取り組んだ。新規施設の開業時に準備すべき備品や消耗品の仕様を統一できていないうえ、在庫管理の方法が標準化されていなかったためだ。「整理整頓」「見える化」などテーマごとに分かれて始まった改善は、在庫の適正化を主眼にしながらも、スタッフの動線改善を行うなど、業務改革全般に広がっている。

改善テーマ　保育所の資材在庫を適正化したい

資材管理が施設ごとに行われ、ムダが多い

取り組みのきっかけ

保育施設には、おむつや粉ミルクなど数多くの資材があるが、管理ルールは決まっておらず、施設ごとにバラバラだった。新規開業施設に用意すべき資材の種類や量も明確でなく、現場の判断で備品を決めていたため、本部とすり合わせる手間もかかっていた。

課題1. 資材の管理ルールを作る
課題2. 施設開業時の資材発注を標準化する

資材の要・不要と、適正量、発注方法を明確に

種類も数も多い備品を管理する手法は、製造業の部品管理手法が適用できると考え、「整理整頓」「見える化」「ITによる管理」などのテーマを設定。それぞれチームを組織した。改善にあたっては、資材の数量削減を目指すだけでなく、働いているスタッフの生産性向上に役立つという視点を重視した。

取り組みⅠ　資材の種類・数・置き場所を一目瞭然に。管理もIT化

分析

- 改善対象とする資材を「粉ミルク」「事務用品」に決めた。使用頻度が高く、施設や時期によって使用量や種類が極端に変わるため、現場の負担が大きいことが理由。
- モデル施設において保管場所、在庫数、発注タイミングなどを調査し、最も使用頻度が高い粉ミルクについては、ミルクを作る際の作業動作と動線についても調べ、改善点を探った。

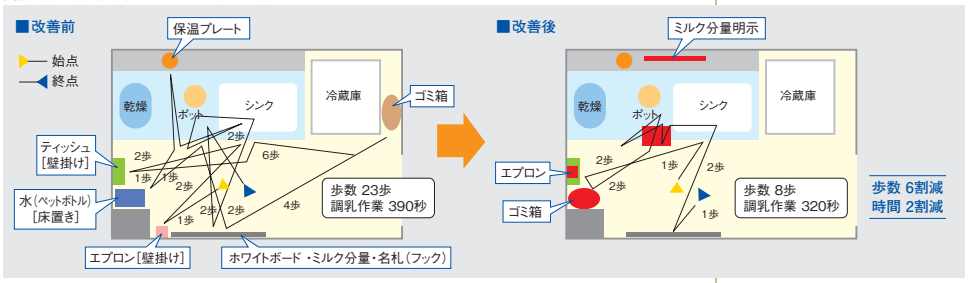
実践

- 粉ミルクの位置は、頭上の棚から下の引き出しに変更。開封は縦置き、未開封は横置きにして、使用・未使用を区別した。またミネラルウオーター、ゴミ箱の位置も変えた。
- 資材在庫を管理できるシステムを表計算ソフトで構築。新人でも、在庫把握と不足分の発注が可能な体制を整えた。

成果

- 粉ミルクは使用・未使用が見た目で分かるようになった。また横置きで保管することで保管できる量も増えた。作業動作に合わせて在庫場所を変えたことで、振り返り回数が減るなど、動作のムダが省けた（右の上図）。
- 連絡ノートは、在庫場所に発注の目安となる赤いシールを貼ったことで、誰でも発注のタイミングが判断できるようになった。

資材の置き場所を変えることで、無駄な動線が減った



取り組みⅡ　新規開設保育所のための標準備品キット※を開発

実践

- 認可保育園21カ所で備品の棚卸しを行い、必要なものの種類と量を確定。
- すべての備品を、実際に使用しているか、継続的に入手可能か、コストダウンが可能か、サイズが適正か、安全・衛生面で基準を満たしているか、小分け納品が可能か、対象年齢に合っているか、などの視点で絞り込み、施設の規模などに合わせて3種類に分けた。

成果

- 保育備品や電化製品などを合わせた在庫は、当初より1施設あたり31万円削減できた。
- 備品の確認や発注などにかかっていた時間は35時間から5時間に削減。その人件費は約20万円に相当する。年間11施設を開業したことから計算すると、人件費の削減は約220万円におよぶ。

まとめ

改善のポイント
・保育所内の資材を整理整頓し、置き場所や在庫数を見える化した。
・すべての備品について必要かどうか洗い出し、新規施設を開業する際に必要な標準備品キットを作成した。

施策の成果
・資材の置き場所や在庫の数が明確になり、新入社員でも管理できる体制ができた。また置き場所を変更することで、作業時のムダな動きが減り、動線も改善した。
・備品の確認や発注に要した時間が減り、大幅な人件費削減ができた。

残った課題
・子どもの月齢の違いやイベントの有無など、さまざまな変動要因に対して、必要な資材の数量を推測する係数の算出。
・在庫基準を守る意識の徹底と、改善活動を継続する仕組み作り。

●保育所内の資材在庫
保育サービスに必要な資材は家具やおもちゃ、粉ミルクなど多岐に渡る。「ポピンズナーサリー吉祥寺」を実態調査したところ、423種類1066個に及んだ。それに加え、天候や気温などの外的要因や、子どもの体調などにより、必要数量が変化するという難しさがある。

粉ミルクは頭上の棚から引き出しに、ミネラルウオーターは、シンクの下へ移動した。数の目安がつきやすくなったうえ、両者の場所が近くなり作業が楽になった。

連絡ノートは、30冊単位で一括購入していたものを、残り5冊になった時点で見える赤いシールを目安に、10冊発注する方法に変えた。

※標準備品キット
新規施設開業時に必要な備品・資材を標準化し、ポピンズコーポレーションが独自に定めたもの。安全性、機能性、耐久性、デザイン性、配色センスなどで評価している。

改善のフィールド

（株）ポピンズコーポレーション
全国に67カ所の保育施設を展開する保育所運営の大手。認可・認証保育園から企業内保育所までフルラインでの保育事業に取り組み、ここ数年は毎年10カ所前後の保育施設を開設し、急速に規模を拡大している。
［所在地］
東京都渋谷区広尾1-10-5
［設立］1987年3月
［代表取締役］中村 紀子
［従業員数］676人
［事業内容］
保育所・託児所運営、ベビーシッターサービス、シルバーサービスなど

参加団体
（株）ポピンズコーポレーション
（株）人財ラボ
日本インダストリアル・エンジニアリング協会

ロジテックベベ（広島県広島市）

管理者の業務時間を月114時間削減

トヨタ式の活用で本来業務に専念

広島市の民間託児施設「ロジテックベベ」は、託児所の管理者が日常業務に追われ、新規の顧客獲得といった収益拡大業務に時間を割けないという問題を抱えていた。問題解決のためには、管理者業務の負担を軽減しなければならない。スタッフの話し合いと業務内容の洗い出しを通じて、現状を分析した結果、管理者業務の一部をIT化するとともに、スタッフへの業務移管に取り組むこととなった。

改善テーマ　顧客獲得に注力できる体制を整える

顧客が増えない原因を究明したいが、業務の全体像が見えていない

取り組みのきっかけ

ロジテックベベの保育施設は、最大20人を預かることができる広さで、スタッフは常時7～8人いるが、子どもが7～8人という日が多く、顧客数を増やすことが大きな経営課題となっていた。しかし、管理者が日常業務に追われており、顧客獲得のための業務に時間を割けないという現状だった。

課題　管理者の日常業務を削減する

管理者の作業を洗い出し、負担を減らす

取り組み　日常業務のIT化とスタッフへの移管

分析

- 業務構成表と業務フロー図を作成し、業務全体の構造と流れを明確にした。
- 管理者が顧客獲得業務に時間を割けない要因を、スタッフがカードに書き出して特定要因図を作成。要因（作業）ごとに管理者の月間作業時間を調べた。
- 管理者の月間作業時間を累積度数分布図（左）※1で見ると、もっとも負担になっているのはスタッフマッチング業務※2だった。

実践

- 管理者の業務内容を、① IT化が可能な作業　②スタッフに移管が可能な作業　③管理者本来の業務に分類した。①と②が実現できれば管理者の業務時間を99時間削減できると予測し、その数字を削減目標に設定した。

業務のIT化

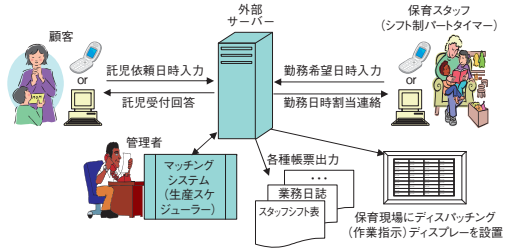
- IT化が可能と考えられる「スタッフマッチング業務」「請求書の発行業務」「スタッフの勤務時間集計業務」について、システムを構築した。
- 業務の要となるスタッフマッチング業務については、携帯電話やパソコンから、顧客の託児予約、スタッフの勤務希望日時などを入力できるようにした（右上図参照）。

携帯電話とパソコンを利用したスタッフマッチング業務

顧客の託児希望時間と、スタッフ（シフト制パートタイマー）の勤務希望時間の摺り合わせ作業をシステム化した。

① スタッフが希望する勤務日時を携帯またはパソコンから入力。
② 顧客が託児希望日時などの条件を携帯またはパソコンから入力。
③ 顧客への託児依頼受付、スタッフへの勤務時間割り当ての結果を、Web経由で各人の携帯端末やパソコンに通知。

スタッフマッチング業務 IT化の概要



スタッフへの業務移管

- 管理者が抱えていた日常業務を担える人材を育てるため、定期的にスタッフ研修会を実施することにした。研修会の内容は、顧客からの問い合わせ対応（手順書の読み合わせなど）の練習、スタッフマッチングシステムへの勤務予定入力の修得など。
- 業務の引き継ぎ、申し送りを徹底するようスタッフに呼びかけ、意識の統一を図った。

保育スタッフの研修風景。

成果

- 業務全体を見える化したことで、管理者業務の実態が明らかになった。
- スタッフマッチング業務と請求書発行業務などを、IT化とスタッフへの業務移管で改善した結果、管理者の月間業務時間は、削減目標値の99時間を大きく超える114時間になった。

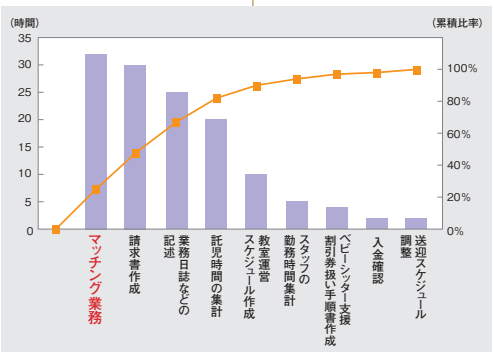
まとめ

改善のポイント	・保育所内の業務を一から洗い出し、作業全体を見える化した。 ・管理者がやるべき仕事とそうでない仕事を整理・分類し、IT化とスタッフへの移管に取り組んだ。
施策の成果	・管理者業務の一部を、IT化するとともにスタッフへ移管したことで、月間業務時間が114時間削減された。
残った課題	・従業員アンケートでは、管理者の業務を担うことについて「前向きに取り組みたい」が3分の1を占める一方、「保育業務以外はやりたくない」「現時点では分からない」もそれぞれ3分の1ずついた。 ・複数の業務をこなせるよう、スタッフのスキルアップを図る。

※1 累積度数分布図（パレート図）
問題解決・改善に当たってどの項目が重要かを判断する際に使われる。製造現場で品質不良の原因や状況を示すために使われることが多いが、サービス業の作業分析にも活用できる。

※2 スタッフマッチング業務
民間の託児所では、顧客が前日や当日に予約を入れて、短時間子どもを預けるケースが多い。そのため、常勤のスタッフを雇用するのは難しく、パートタイマーが多くなる。顧客の託児時間とスタッフの勤務時間の調整（マッチング）は非常に煩雑で手間がかかっていた。

管理者の月間作業時間累積度数分布図



改善のフィールド

（株）ロジテックベベ
1987年に設立された広島市の民間託児施設。米国の幼児教育研究家、J.P.ギルフォード博士の教育論に基づいた幼児教育を実践している。施設は中区の東白島町と八丁堀の2カ所。未就学児の知能教室と託児所を運営する。
［所在地］
広島県広島市中区東白島町19-73-201
［設立］1987年11月
［代表取締役］佐藤 和春
［従業員数］15人
［事業内容］保育業

参加団体

（株）ロジテックベベ
財団法人ひろぎん経済研究所
日野三十四（モノづくり経営研究所イマジン代表）

信州大学医学部附属病院（長野県松本市）

“迷子”の医療機器を電子タグで把握

行方探しの手間を省き、医療サービスの向上へ

信州大学医学部付属病院は、共通で使用する医療機器の効率的な所在管理に取り組んだ。院内のME（メディカルエレクトロニクス）センターで管理していたが、貸し出し・返却ルールが守られず、機器が行方不明になりがちだったためだ。選んだのは、位置確認が容易なアクティブ型無線ICタグ（電子タグ）を使った管理体制。貸し出し機器の80%を占める人工呼吸器や輸液ポンプを対象にタグを設置し、実証実験を実施した。

実験で使用したアクティブ型電子タグ。

電波を読み取るリーダー。

改善テーマ　行方不明の医療機器を簡単に探したい

貸し出し機器の所在を把握するのが難しい

取り組みのきっかけ

信州大学付属病院は、県内有数の総合病院。病床数が700と多いため、使用する医療機器は種類も数も多岐にわたっており、その管理に悩んでいた。

課題　人手に頼らない新しい管理システムの構築

所在の把握が容易な電子タグを活用

人海戦術によらない管理には、製造業などで製品や部品管理に使用されている無線ICタグ（電子タグ）を利用したトレーサビリティシステムが有効であると考え、自ら電波を発信し、電子タグをかざす必要がないアクティブ型システムを採用することにした。

取り組みⅠ　電子タグの安全性を事前検証する

実践

- 電子タグは微弱ながら電波を発信している。電子タグを装着した医療機器がその電波の影響で動作に異常を起さないか、逆に医療機器から発生する電磁波が電子タグに影響を及ぼさないか、などの実験を行った。

医療機器の誤動作はなく、影響はなかった。

病棟での電波測定実験

医療機器を効率的に追跡・管理する

取り組みⅡ　所在確認のシステムを開発し、実証実験を実施

分析

- 共通で使用する医療機器は、院内のME（メディカルエレクトロニクス）センターで集中管理され、必要に応じて貸し出される。バーコードで管理していたが、医療スタッフが人手で操作するため、入力モレや入力ミスが発生していた。
- 医療機器は患者とともに病院内を移動するため、どの病棟のどの患者の所にあるかを、リアルタイムで把握するのが難しい。
- 使用した機器が返却されずに“また貸し”されて、行方不明になる場合がある。

医療機器は院内のME（メディカルエレクトロニクス）センターで管理されている。

実践

- 貸し出し機器の80%を占める人工呼吸器や輸液ポンプ、シリンジポンプ※の1台ごとに、アクティブ型電子タグを1個取り付けた。使用した電子タグは、合計175個。一方、電子タグが発信する電波を受信するレシーバーを、これらの医療機器を使用する病棟内の6カ所に設置した。
- 機器の所在や移動の履歴管理を行うための機器管理システムを独自開発した。また院内を動いて機器の位置を探り出せるよう、ノートパソコンとカード型リーダーを組み合わせたモバイル機器および探査システムも新たに開発した。

機器管理システム

※輸液ポンプ、シリンジポンプ
生理食塩水やブドウ糖液などを患者に点滴する際、注入が正確に行われるよう調整・監視する装置。

輸液ポンプ（上）と、内側に装着されたタグ（下）。

成果

- 従来は、年間貸し出し件数（約5400件）のうち約800件が貸し出し先不明になり、その比率は15%だったが、実験では2%以下に抑えられた。“また貸し”機器の所在確認も容易になった。
- 貸し出し・返却時の登録時間は、従来1～5分かかっていたが、実験により登録作業を省略しても正しく判断できた。これは登録時間を1回3分としても年間で274時間の効率化に相当する。
- モバイル機器を使用した結果、使用したい医療機器を探す時間は、実験前の「半日またはそれ以上」から「平均4分」に短縮した。

実証実験で得られた成果

ポイント	導入前	導入後
貸し出し不明機器の割合（年間）	15%	0～2%
貸し出し・返却の登録時間	1～5分	0分
また貸しされた時の位置確認	不可能	可能
定期点検対象機器の所在把握	不可能	可能
機器探査に必要な時間	半日以上	平均4分

まとめ

改善のポイント
・製造業の部品管理などで実績がある電子タグを病院業務に導入した。

施策の成果
・人手に頼らない管理方法の実現で、機器の所在をほぼ100%把握できるようになり、機器探しの手間がなくなった。
・貸し出し・返却に伴う登録業務も省略でき、無駄な作業を減らすことができた。

残った課題
・検知精度をより向上させるため、タグの取り付け位置を再検討する必要がある。

改善のフィールド

信州大学医学部附属病院
1944年に設置された松本医学専門学校を起源とする長野県有数の総合病院。病床数は700。28の診療科のほか、高度救急救命センター、高度医療推進センターなどの施設も持つ。
［所在地］
長野県松本市旭3-1-1
［設立］1945年6月
［許可病床数］700床

参加団体
信州大学医学部附属病院
三井情報（株）
長野県工業技術総合センター
（株）ズー

東京都医療保健協会 練馬総合病院（東京都練馬区）

設備の一元管理を実施

患者の療養環境と職員の勤務環境が向上

練馬総合病院は、医療現場の生産性向上を図るため、ファシリティマネジメント（FM）※1と呼ばれる、設備類を一元管理する仕組みを導入した。医療分野ではまだ珍しい試みである。病院内には多種多様な機器・設備・医薬品などが使用されており、それを効率的に運用することが患者の生活環境や医療従事者の勤務環境の向上につながると考えたからだ。職員だけでなく、患者までも巻き込んでの取り組みとなった。

※1 ファシリティマネジメント（FM）
企業・団体などの全施設および環境を経営的視点から総合的に企画・活用する経営管理活動のこと。コストミニマム（設備投資などの最小化）、エフェクトマキシマム（効果の最大化）、フレキシビリティ（変化への柔軟な対応）をもたらし、企業経営を成功させるために欠かせないといわれる。

改善テーマ 病院経営に効率化の視点を導入する

医療業界の特質を踏まえた改善が必要

取り組みのきっかけ

医療業界においても設備や施設の管理方法を見直す機運が高まっているが、過去にそうした動きがなかったため、一般産業界のようなノウハウの蓄積がない。医療機関には、365日24時間体制の臨機応変な対応が求められるという特殊性があるなかで、施設・設備をいかに長く、安全に使っていくかという視点に基づいた取り組みが求められている。

課題　施設・設備の体系的な管理手法を確立する

職員や入院患者のニーズを洗い出す

取り組みⅠ　職員と患者にアンケート調査を実施

分析

- 病室など、患者が過ごす環境について現状を分析した。具体的には看護部を中心にヒアリングし、患者および看護師の顕在的・潜在的要求を洗い出した。

アンケート調査で分かったこと

- 空調関連について、「暑すぎたり寒すぎたりする」「調整が難しい」などの声があった。
- テレビに関する指摘（操作が分かりにくい、作動不良）も多かった。
- 患者から「照明がまぶしい」「暗い」という不満が寄せられた。
- テレビの音や香水など、マナーを呼びかける以外に対策がない指摘もあった。

実践

- 空調は、温度測定の結果を基に、設定温度の調整や風除け板の設置などの対策を行った。
- 枕元灯に使用していた白熱灯を、電球色を選べる蛍光灯に変更した。
- テレビについてはリモコンの操作画面を改良した。
- 患者の退院時に使う「退院時チェック表」を基に「病室・病棟点検表」など、病院内共通のチェックシートを作成し、病棟・病室ごとに掃除の状態や備品などを点検するようにした。

全病棟で統一したチェックシートを使うことで、作業のばらつきがなくなり、チェック後の対応も迅速になった。

成果

- 空調の調整により、ガスで6%強、電力で1%強の使用量削減となった。
- 照明に対する不満は、対策後にほとんど聞かれなくなった。
- チェックシートの採用により、点検作業の漏れやバラツキがなくなった。チェック後の対応も標準化でき、看護師の負担が軽減した。

療養環境・勤務環境を改善する

取り組みⅡ　コンピューターによる施設管理システムを導入

分析

さまざまなCAFM※2が世に出ているが、病院への導入は従来、施設管理関係の職員が充実している大規模病院または施設管理を外部委託している病院に限られていた。

図面とデータベースを連動させるCAFMは、施設管理を主目的に開発されているが、今回は、医療機器管理と情報機器管理を追加機能としてシステムを構築し、さまざまな現場の一元管理を目指した。

CAFMの主な活用内容

- 医療機器や什器備品の調達計画に伴うレイアウトや建築・設備との調整
  → **検討漏れ防止、関係者間の合意形成が効率的に進められる。**
- 電気や特殊設備を必要とする機器の選定の際の設備基盤チェック
  → **仕様変更などが関係者に確実に伝わり、検討漏れや合意形成が効率的に進められる。**
- 移転計画
  → **移転対象物の物量の把握、複数シミュレーションが可能になる。**
- 建築、設備、医療機器に関する文書管理
  → **CAFMを文書管理システムとして活用することにより、システムの図面上から直接、取扱説明書などの関連文書が参照できる。**

成果

- CAFMの導入により、施設、医療機器、情報機器を一元管理することで、機器の保守管理の標準化と情報の共有が可能になった。

まとめ

改善のポイント	・投書や苦情の情報を、「患者の療養環境」という観点で整理した。 ・通常のCAFMに医療機器管理と情報機器管理の機能を追加した。
施策の成果	・アンケート調査やヒアリングの結果について改善を行った結果、患者の不満が減り、職員の勤務環境が向上した。 ・CAFMの導入により、担当者任せだった病院内の点検・検査が計画的にできるようになり、各種データの蓄積も容易になった。
残った課題	・機器の運転状態やメンテナンス情報などを全職員で共有する。

※2 CAFM（Computer Aided Facility Management）
図面情報とデータベースを連動させて一元管理するコンピューター支援施設管理システム。この事業では、通常のFMシステムに医療機器管理および情報機器管理機能を追加し、施設・設備機器、情報機器、医療機器を一元管理することを目指した。今回、一元管理のシステムを構築したことで、今後の水平展開が容易になると考えられる。

改善のフィールド

東京都医療保健協会 練馬総合病院
大都市圏における中規模クラスの病院。「医療の質向上活動」にも熱心に取り組んでいる。現在の建物は2006年に立て替えられたもの。
［所在地］
東京都練馬区旭丘1-24-1
［創立］1948年3月
［院長］飯田 修平

参加団体

社団法人 全日本病院協会
財団法人 東京都医療保健協会 練馬総合病院
（株）横コンサルタントオフィス
東邦大学医学部 長谷川友紀教授

東京大学大学院付属動物医療センター（東京都文京区）

獣医療現場の問題点を洗い出し

業務効率化で顧客の待ち時間を削減する

ペットの高度診療を行う東京大学大学院付属動物医療センターは、1次病院※や飼い主の期待が年々高まる一方で、慢性的な人手不足や予算不足に悩まされており、患者を長時間待たせるなど、さまざまな問題が浮上している。今後、地道に改善活動を行っていくための出発点として、現状の分析と改善のためのテストを行った。その結果を踏まえて、顧客満足度をより一層向上させていく予定だ。

改善テーマ　診療までの待ち時間を短縮する

ペット医療の問題点

取り組みのきっかけ

東京大学大学院付属動物医療センター（以下、センター）は、ペットの高度医療を行う2次病院※。1次病院からの依頼をもとに飼い主が来院するが、飼い主・患畜の予約待ちが長期にわたるうえ、診療までの待ち時間が長いことが問題になっていた。

課題　長時間の予約待ちを改善する

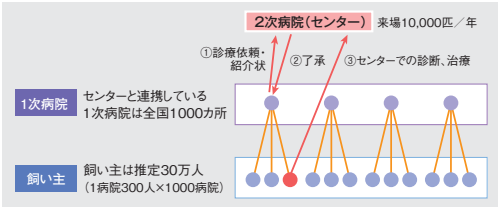
飼い主のほかに職員など幅広くヒアリング

取り組み　多方面の要望を聞きながら改善策を構築

分析

- 飼い主のほかに、1次病院、職員など幅広い関係者にヒアリングを行い、診療におけるプロセス分析と、顧客満足のための医療品質の検討を行った。
- 1次病院、飼い主、職員にアンケート調査を実施。どういう行動が飼い主満足度アップにつながるかを探った。
- 1次病院（東京7病院、関西3病院）へのヒアリングを通じて、センターに対する評価や期待される役割、改善すべき点を探った。

診療依頼から治療までの流れ



- 診療プロセス分析で、外科で14例、内科で12例の患畜の診療時間を調べたところ、平均待ち時間は外科で86分、内科で91分に及ぶことが分かった。また、予約の受付待機期間も平均1カ月以上となっている。
- 過去のカルテ3年分約3万件を分析した結果、動物種が多いうえ、病気の種類も多岐に渡り、動物ごとの症例数は多くても10頭程度だった。ただし、各専門科に共通して、ガンを死因とする動物が全体の50%に及ぶ。
- ヒアリング調査から、医療設備が十分とはいえず、診察室が狭いなどの問題が浮き彫りになった。また医師・スタッフの不足も明らかになった。
- アンケート調査の結果からは、以下のことが判明した。
  - ・飼い主の満足を柱に獣医療システムを考えることが大切
  - ・1次病院や飼い主の期待に応える医療水準の維持・向上が必要
  - ・会計などをスムーズに処理するためには、IT化などが必須

2カ月のテストで改善の可能性が判明

実践

- 診療実態を稼動分析※、工程分析※で把握したところ、待ち時間の3分の1は薬の準備であったため、テストとして2カ月間、ガン用の薬剤について改善活動を実施した。ガンを死因とする動物が多く、今後、薬剤の使用量増加が予想されるために、外科部門を対象に選んだ。
- 薬剤の品種は非常に多く、期限切れから不良在庫となっているものもあったことから、同等品があるものはそれに変更し、品種を適正に削減した。同時に治療や手術ごとにあらかじめ必要となる薬剤を事前準備しておくように、手順を改めた。

中長期的には待ち時間3割減を目指す

成果

- 内科・外科に限ってテストした結果、薬剤使用量は少なくとも13%減り、待ち時間も3割短縮できた。
- 診療科目別の診療判断情報と薬剤手配の情報、診療補助手配（点滴、投薬、介抱など）の情報を整理し、閲覧支援する仕組みを構築することで、全体の待ち時間を3割短縮することを目標とする。
- 中長期的には「飼い主の満足」を高めることを最大の評価基準と定め、持続的に改善活動を展開していく。

まとめ

改善のポイント
・飼い主だけでなく、1次病院やセンター職員ら幅広く関係者にヒアリングを実施し、顧客満足向上のための検討を行った。

施策の成果
・センター全体でも待ち時間を3割削減できる可能性がある。
・薬剤の整理・整頓、在庫削減などで、薬剤使用量を少なくとも13%削減できる可能性がある。

残った課題
・医療を補助する人員を採用することで、医師の負担を軽減する。
・今後、新病院の整備で診療種別、病種別に診療キャパシティを拡大し、専用診療日を設定する計画である。

●医師不足が懸念される動物医療業界
ペット人気を背景に獣医師は今後不足することが予測されている。農林水産省によると、年間で新規に1000人の獣医師が増えているが、診療効率が10%向上したとしても、2040年には1900人の医師不足に陥るという。

※1次病院、2次病院
2次病院は、一般の動物病院からの紹介、診療依頼をもとに患者を診察する。紹介する病院を1次病院という。東京大学大学院付属動物医療センターが連携している1次病院は全国1000カ所。年間に来院する飼い主はのべ1万人にのぼる。

●薬剤の整理・整頓
すぐに手を付けられる改善策として、「整理・整頓・清掃」がある。職場をきれいに保つことが業務効率化につながる。センターでも、改善に取り組み始めた当初は、違う処置台にあるべき消毒液が同じ場所に置かれており、液の補充も十分でないという状況だった。

※工程分析、稼動分析
「工程分析」―工程管理のために、材料・部品・完成品などの流れをとらえ、加工法と工程経路、職場組織などを調査・分析すること。
「稼動分析」―作業時間中の作業者や設備が実際に稼動している比率を、長時間にわたり調査・分析すること。

改善のフィールド
東京大学大学院付属動物医療センター
高度獣医療を提供する2次動物病院。地域のホームドクターの役割を担っている1次病院では手に負えない疾患を抱えた小動物の診療を行う。
［所在地］
東京都文京区弥生1-1-1

参加団体
（株）グッド・ワン
アイ・エム・シー
（株）リベルタス・コンサルティング
東京大学大学院付属動物医療センター

リベルタス・コンサルティング（東京都港区）

展示会来場者の移動を電子タグで捕捉

経験頼みのイベント運営をITで定量化

マーケティング・コンサルティング会社のリベルタス・コンサルティングは、「出展効果を把握できていない」というイベント業界が抱える課題を改善する仕組み作りに取り組んだ。アクティブ型無線ICタグ（電子タグ）を利用したトレーサビリティシステムを実際のイベント会場に導入して実証実験を行い、各ブースの立ち寄り時間など、これまで明確でなかった来場者の移動データを把握することが可能になった。

改善テーマ　来場者の動きを正確につかみたい

人の動きがリアルタイムで把握できない

取り組みのきっかけ

博覧会や見本市・展示会、販促イベントなどにおいて、出展者にとってどの程度の出展効果があったのかという評価は非常に重要である。しかし、これら出展効果の測定は出展者に任され、その測定方法も来場者アンケート回収数や名刺の数、人数カウントにとどまっていた。

課題　来場者の移動経路を把握し、出展効果を明確化する

イベント来場者向け追跡システムを導入

取り組み　具体的な数字で出展効果を把握する

実践

- 会場における来場者ごとの移動データをリアルタイムで取得するため、アクティブ型無線ICタグ（電子タグ）※1を用いたトレーサビリティシステム※2を採用し、位置情報確認実験を行った。具体的には、来場者に電子タグを装着してもらうことで、会場内での移動の軌跡を把握した。

位置情報確認実験の概要

実験対象人数	500人
実験対象者抽出方法	無作為抽出
協力要請方法	券売所のパネル・チラシ、および口頭説明でモニター協力を依頼
電子タグ配布方法	前年度の曜日・時間帯入場者データを基に配布数を調整
電子タグ回収方法	出口付近で回収。併せてアンケートも依頼する
アンケート内容	年齢・性別、来場目的、満足度、購買金額など

無線タグ情報を携行し、会場内を移動する来場者。

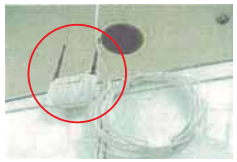
- これらの情報についてイベント関係者にアンケート調査を行ったところ、有用なマーケティングデータになるという回答が得られた。特にニーズが高いのは、「各ブースの来場者1人当たりの滞留時間とそれらのランキング」「滞留者の属性情報」などだった。

位置情報確認実験で把握できる情報

収集データ	把握できる情報	想定できるユーザー
移動ルート	動線情報	運用管理者、会場設計者
	各ブースの立ち寄り人数（率）	出展者
移動速度	滞留場所・滞留密度	運用管理者、会場設計者
	各ブースの滞留者人数（率）	出展者
滞在時間	各ブースに留まった時間	出展者、運用管理者
上記情報と属性情報（年齢、性別など）のクロス分析		出展者

※1 アクティブ型無線ICタグ

内蔵した電池によって数10mの長距離無線通信が可能。流通業の現場などで、位置情報を捕捉できる効果が確認されている。電池を内蔵しないタイプはパッシブ型と呼ばれ、JRの「Suica」などが有名。



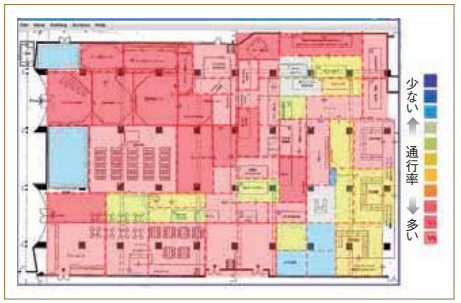
ブースの上部に取りつけたレシーバー。受信情報は、リアルタイムで確認できる。

※2 トレーサビリティシステム
一般的には物品の流通経路を生産段階から最終消費段階、あるいは廃棄段階までを追跡するシステムを指すが、今回は、新たにシステムを構築し、展示会来場の行動追跡に活用した。

成果

収集したデータとアンケート結果を集計した結果、下記のような実態が明らかになった。

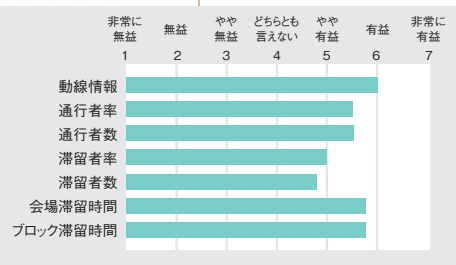
- 来場者1人当たりの平均の会場滞留時間は1時間10分。
- 午前中の来場者の方が、午後の来場者に比べて平均滞留時間が長い。
- 60代の女性は会場内を満遍なく移動しているが、30代の男性はセミナーエリアにとどまるなど、年令・性別により、移動の特性が異なる。



電子タグ携行者が、会場のどのブロックを多く訪れたかが識別できるヒートマップ。「クリスマスローズの世界展」では、来場者が各ブースを少なくとも1度は訪れるようレイアウトされていたため、多くのブロックが高い通行率となった。

- 取得データの有用度について、日本イベントプロデュース協会の有識者4人に評価を依頼。「有用度」については7項目中5項目が「やや有益」を上回り、「無益」と評価した人は1人もいなかった。

業務効率改善度評価



まとめ

改善のポイント
・イベント産業向けトレーサビリティシステムを新たに開発し、移動ルートやブース滞留時間など来場者の動向の実証データを集めた。

施策の成果
・実際の来場者の移動行動の把握と可視化を行うことで、動線計画及び会場管理が科学的に行えるようになった。
・参加者から「経験値だけでは気づかなかった客層分布などが把握できるので、今後の経営戦略に活用したい」という声が聞かれた。

残った課題
・導入拡大には、システムの費用対効果を高めることが課題。また、合理的な会場レイアウト、店舗配置のためには、シミュレーションツールとの連携も必要。

●改善のフィールド
実証実験を行った「クリスマスローズの世界展2008」は、2008年2月22日（金）から24日（日）に行われた。2003年から毎年1回開催されており、2007年度の来場者は1万100人。

参加団体
（株）リベルタス・コンサルティング
（株）シミズオクト
NECネッツエスアイ（株）

一宮工務店 エンジニアリング本部（愛媛県新居浜市）

技術・技能を見える化して評価

暗黙知を教材化し、職人技を伝承

化学プラントのメンテナンスなどを手がける一宮工務店は、メンテナンス技術者の技術・技能向上を目指し、効果的な教育システムの確立に乗り出した。「クドバス」という手法を使って必要な能力を見える化して、作業員それぞれの技術・技能を評価。さらに熟練者の技術・技能をビデオ撮影やインタビューを活用して教材化し、新たな教育システムを体系的に整備した。

●プラントメンテナンス業
石油化学、製油精製、ガス化学、製鉄、金属、石炭など各種工業分野の施設について運転指導・保守管理・運転者訓練、消耗品、機器・資材の維持・改善のサービスを提供する。製造業をはじめとした産業の生産性の維持向上に重要な役割を担っている。
人材の効率的な活用が顧客満足度拡大の要因だが、人材育成に関する仕組み作りは遅れており、熟練者の技能が効果的に伝承されていないという課題がある。

※クドバス手法
必要な能力をカードに記載し、仕事単位にまとめた上でカードを重要な順に並べ直し、さらに縦軸に「仕事」、横軸に「能力」を取ってチャート（クドバスチャート）化するもの。こうすれば、「仕事」および「能力」の重要度がひと目で分かる。技術・技能伝承を短期間・低コストで進められることから、製造業の現場で効果を上げている。クドバス（CUDBAS）とはA Method of Curriculum Developing Based on Ability Structureの略。

改善テーマ　組織的な人材育成の仕組みを作りたい

人材育成システムが未整備のままだった

取り組みのきっかけ

プラントメンテナンスに求められる技術・技能は、仕上げ・配管・溶接・検査など多岐にわたるが、仕事に必要な能力が明文化されていない。また、長年の経験で培われた勘やコツなど、熟練技能者の暗黙知となっているノウハウも見える化されておらず、退職とともに技能が消滅する危険性がある。技能者それぞれの能力もきちんと把握されておらず、能力に応じた教育訓練もなかった。

課題　人材育成と技能伝承の仕組みを整備する

経営トップも参加して討論し、改善の位置づけを図った

取り組みⅠ　必要能力を見える化し、各人のレベルを診断

分析
- 「顧客満足度を向上させるためには何が必要か」をテーマに経営者、役員、現場の管理者が検討会を実施した。
- ①発注が多い、②総合的な技術・技能が求められる、③経営的な効果が最も期待できる、という理由で、「メカポンプの分解整備作業」をモデルケースに選んだ。

実践
- 管理者、監督者、作業長、作業員の各層参加による多角的視点で、作業に必要な能力を検討し、「技能チャート」を作成した。技能を整理する際にはクドバス手法※を用いた。
- 技能チャートを基に「技術・技能チェックシート」を作成し、29人の作業者を対象に能力レベルを診断。「技術・技能マップ」に落とし込んだ。

成果
- 会社が保有する技術・技能の現状、技術・技能の伝承具合などが読み取れるようになった。
- 仕事の重要度と、作業員の技術・技能レベルをすり合わせ、個々の教育計画を作ることができた。

プロジェクトで作成した「技術・技能マップ」。保全員の技術・技能レベルがひと目で分かる。

新しい教育システムを体系的に整備した

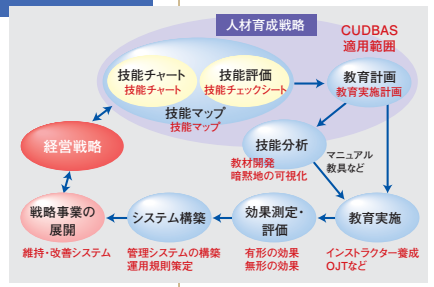
取り組みⅡ　熟練者の「技」を映像マニュアルに

分析
- 顧客満足度を高めるための取り組みについて、現場の管理・監督者で話し合い、技能伝承の実態を踏まえ、自社の経営戦略における人材戦略を明確化した。

実践
- 熟練者の作業を多角的にビデオに収録し、その映像を見ながらポイントやコツを聞き出してノウハウを盛り込んだマニュアルを作成。このツールを活用し、自学自習ができるようにした。組織的・体系的に技術・技能を学習するように整備すれば、大きな人材育成効果が期待できる。
- 指導者の育成、勤務時間内での教育時間・場所の確保などの教育環境整備も実施した。

成果
- 支援が必要だった人材が約2カ月で一人で作業できるまでに育ち、作業時間も11%削減できた。
- 効果測定のため教育実施前と後に、プロジェクトにかかわった役員らを対象に「教育への関心、理解」などについてアンケート調査を実施したところ、高い成果を実感していることが判明した。
- 学習した保全員たちは、技能項目のすべてで目標値（中堅クラスと認定される社内評価レベル）を達成した。
- 熟練技能者の優れた技術・技能が教材化されたことで、後継の指導要領が明確になった。

「経営戦略に基づいた人材育成」



ポイントやコツなどの暗黙知を盛り込んだ作業マニュアル。

まとめ

改善のポイント
- 経営者や役員も参加し、経営戦略の中で改善を位置づけ、経営的な効果を盛り込みながら教育計画を作成した。
- 熟練者の暗黙知を見える化した映像マニュアルなどの効果的な教育ツールを作成した。

施策の成果
- 3人の保全員が約2カ月間にわたり教育システムに取り組んだ結果、全員が「中堅クラス」と認定される社内評価レベルに達した。

残った課題
- 経営効率化に直結する中堅以上の作業員のランクアップを図る。
- この教育システムを他部門や他の事業所に展開し、管理者や監督者まで含め、会社全体の底上げを図る。

改善のフィールド

（株）一宮工務店

愛媛県大洲市に本店を置く建設・土木会社。2007年にプラントエンジニアリングなどを手がけていた青木工業と合併し、化学プラントの設計・施工やメンテナンスなども手がける。

［所在地］
愛媛県大洲市白滝甲301
（エンジニアリング本部：愛媛県新居浜市多喜浜3-5-70）
［設立］1972年12月
［代表取締役］井上 歳久
［従業員数］約220人
［事業内容］
建設、土木、化学プラントの設計・施工やメンテナンスなど

参加団体

（株）一宮工務店 エンジニアリング本部
財団法人東予産業創造センター
（株）JIPMソリューション

ひろぎん経済研究所（広島県広島市）

見えにくい知的作業を標準化

効果的な人材育成システムを構築

顧客に企画・調査サービスを提供する専門調査機関は、顧客ニーズや経済環境の変化に対応して、常に企画・調査内容の新規性、実効性、専門性、高度化が求められている。このため、業務品質の向上のための担当者のスキル向上および多機能化による知的生産性向上などが重要な課題となっている。ひろぎん経済研究所では、調査事業の作業工程を見える化し、ITによる工数管理システムと業務スキル管理システムを導入した。

改善テーマ　研究員のスキルを向上させたい

研究員のスキルレベルにバラツキがある

取り組みのきっかけ

ひろぎん経済研究所は、企画･調査サービスを提供しているが、個別プロジェクトの作業量やスケジュールが不明確なため、作業が遅れた場合でも、「どの程度遅れているのか」「なぜ遅れているのか」が分かりにくく、全プロジェクトの総作業量を把握することも困難だった。

また、正式なマニュアルや人材育成メニューがないため、経験の浅い研究員にとって「スキル不足」「作業の進捗が把握できない」という不安感があった。

課題1. 業務内容全体を把握する
課題2. 人材育成メニューを拡充する

業務内容と研究員のスキルの全体像を把握

取り組みⅠ　調査・企画業務の流れを見える化する

分析

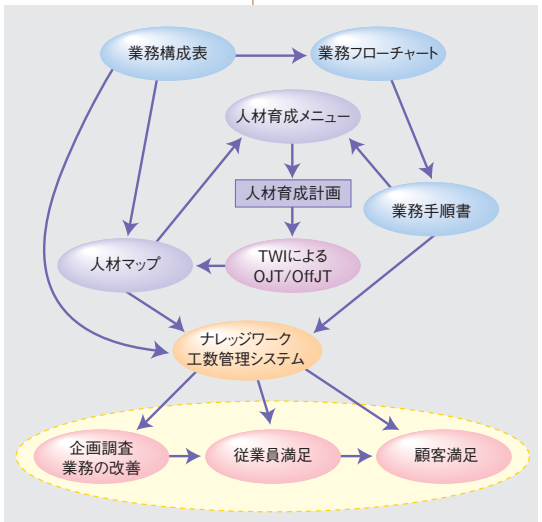
- 研究員へのアンケート調査の結果から、現場の現状と課題を把握し、課題の要因を分析した。今回のケースでは、「作業内容・業務の流れが見えにくい」「スケジュール管理の手法」「スキルレベルの偏在」「人材育成の仕組みが未確立」が大きな課題として認識された。

実践

- 調査業務にかかわるすべての業務内容を洗い出し、以下の2つを作成した。
  「業務構成表」=洗い出した業務内容を細分化し、項目ごとに整理。
  「業務フローチャート」=全体・責任者・担当者の各レベルの作業工程を業務内容ごとに整理。
- 工数管理システム※を構築し、人材マップ（右ページ参照）と合わせて実際の受注に基づき登録・運用した。

※工数管理システム
プロジェクトや作業、工程の種類などを登録し、作業別工程別の工数分析による業務改善や、事業戦略・戦術のための経営判断に有効なシステム。作業の進捗把握による日々のスケジュール管理と業務の平準化、勤怠管理もできる。プロジェクト単位、担当者単位、研究所全体など、さまざまな角度から閲覧可能となっている。

取り組み方針の全体像



成果

- プロジェクト単位での、納期までのスケジュールやチェックポイントが明確になった。
- 顧客に対し、企画・提案段階で明確なスケジュールを提示でき、進捗状況も情報共有できるようになり、顧客満足度が向上した。
- 全プロジェクトを見渡すことによって担当者ごとの繁閑の差をなくし、業務を平準化できた。個別プロジェクトの予実管理を行うことで、人員の追加投入など的確な対応策を取れるようになった。

人材マップでスタッフのスキル管理を標準化した

取り組みⅡ　人材マップを作成し、人材育成メニューを作成

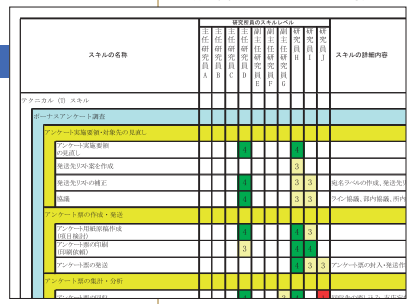
実践

- 各研究員のスキルレベルは工数管理システムにも登録し、精度の高い人員配置ができるようにした。
- 研究員のレベルに応じた人材育成メニューを作成。研究員は各自の能力開発目標管理シートに従って受講する。
- 期末に目標達成度の確認面接を行い、スキル判定を行う。

成果

- 正式な業務マニュアルによって業務手順や作業内容が情報共有され、明確な人材育成メニューが示されたことで、研究員のモチベーションが向上した。
- 研究員自身もスキルの確認ができ、目標設定と今後の方向性が見えた。
- 研究員のスキルが向上することで、調査期間の短縮や調査品質の向上が期待される。品質の向上は顧客満足の向上に直結し、外部受託調査の獲得増加につながる。

研究員のスキルが分かる人材マップ



研究員が自分のスキルを申告し、管理者との面接で最終スキルレベルを決定。レベルアップが求められるスキルの半年後、1年後、2年後の目標を加えた人材マップを作成した。

まとめ

改善のポイント
- 効果的なスケジュール管理のため、工数管理システムを構築した。
- 能力開発目標管理シートを導入するなど、人材の育成システムを整備したことが、研究員のスキルアップにつながった。

施策の成果
- 個々のプロジェクトに対して求められる人材像を明確化できたことで、適切な人員配置が可能になった。
- 研究員それぞれが目指す目標が明らかになったことで、研究員のモチベーションが向上した。

残った課題
- さらなる研究員のモチベーションの向上と維持。
- 一般企業の企画・調査部門などでの知的生産性向上への応用。

●業務スキルの分類

人材マップでは、個別業務スキルで構成される「テクニカルスキル」の他に、解析力、企画力、実行力といった「概念構成スキル」、組織指導力、人間力といった「ヒューマンスキル」についても評価する。

改善のフィールド

（財）ひろぎん経済研究所
広島県を中心とする地域経済の動向や展望の調査、月刊経済情報誌「カレントひろしま」の発行、各種セミナー・研修などを手がける。
［所在地］
広島県広島市中区銀山町3-1
［設立］1965年2月
［理事長］藤原 昭典

参加団体

（財）ひろぎん経済研究所
モノづくり経営研究所イマジン

サービスプロセス改善事例集

28のケーススタディに学ぶ生産性向上のヒント

企画・制作／サービス産業生産性協議会
監修／経済産業省商務情報政策局サービス政策課
編集／日経BP企画
発行／平成22年3月31日

サービス産業生産性協議会
（公益財団法人日本生産性本部内）

Phone（03）5251-3841
Fax（03）3593-8450
http://www.service-js.jp/